

Universidad Externado de Colombia
Facultad de Administración de Empresas
Maestría en Gestión Humana y Desarrollo Organizacional

CONSTRUYENDO UNA HERRAMIENTA PARA EVALUAR COMPETENCIAS EN
ATP INGENIERÍA S.A.S.

Tesis de Grado para optar al título de Magister en Gestión Humana y Desarrollo
Organizacional

Laura Marcela Mateus Montero

Director:
Oswaldo Heredia Cruz

Bogotá D.C.
Junio de 2017

*A mi esposo, papá y especialmente a mi mamá por su
paciencia y apoyo incondicional, a mi hijo Matías por
motivarme a llegar hasta el final de este proceso*

Firma de Jurado

Firma de Jurado

Bogotá D.C.
Junio de 2017

Contenido

Construyendo una herramienta para evaluar competencias en ATP Ingeniería S.A.S.	7
Introducción.....	7
ATP Ingeniería S.A.S.....	7
Misión.....	8
Visión 2018.	8
Estructura Organizacional.	9
Descripción de los problemas y oportunidades que está viviendo la organización y que justifican la elaboración de la propuesta.....	9
Objetivos.	10
Fundamento Teórico.....	11
Las competencias y el Desempeño Individual.	12
Tipos de Competencias.	13
Las competencias y el Desempeño de la Organización.....	15
Fundamento Metodológico.....	17
Propuesta o Construcción de la Herramienta de Evaluación de Competencias.	23
Competencias Organizacionales.....	25
Competencias Para Cargos Seleccionados.	26
Esquema de valoración.....	29
Aplicación.	30
Conclusiones.....	30
Bibliografía.....	32
Anexo A – Focus Group 2014 – In Put Ambiental.....	34
Anexo B. Formato de Entrevista.....	43
Anexo C. Formato Visita de Campo	44
Anexo D. Evaluación por Competencias. Técnico de Operaciones.....	45
SERVICIO AL CLIENTE.....	48
TRABAJO EN EQUIPO	49
CALIDAD, COMPORTAMIENTO SEGURO Y MEDIO AMBIENTE	50
DINAMISMO – INICIATIVA	52
ADAPTACIÓN AL CAMBIO	53

Anexo E. Evaluación por Competencias. Supervisor de Operaciones.....	57
SERVICIO AL CLIENTE.....	61
TRABAJO EN EQUIPO.....	62
CALIDAD, COMPORTAMIENTO SEGURO Y MEDIO AMBIENTE	63
DINAMISMO – INICIATIVA	65
ADAPTACIÓN AL CAMBIO	66
Anexo F. Evaluación por Competencias. Jefe de Planta.....	70
ENTREGA DE RESULTADOS	72
SERVICIO AL CLIENTE.....	74
TRABAJO EN EQUIPO.....	75
CALIDAD, COMPORTAMIENTO SEGURO Y MEDIO AMBIENTE	76
LIDERAZGO	78
CREDIBILIDAD TÉCNICA	81
Anexo G. Evaluación por Competencias. Gerente PMO.....	84
ENTREGA DE RESULTADOS	87
SERVICIO AL CLIENTE	89
TRABAJO EN EQUIPO.....	91
CALIDAD Y COMPORTAMIENTO SEGURO Y MEDIO AMBIENTE	92
CREDIBILIDAD TÉCNICA	94
LIDERAZGO.....	95
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	98
ENTENDIMIENTO GLOBAL DEL NEGOCIO	100
Anexo H. Evaluación por Competencias. Líder de Zona.....	104
ENTREGA DE RESULTADOS	106
SERVICIO AL CLIENTE	108
TRABAJO EN EQUIPO.....	109
CALIDAD, COMPORTAMIENTO SEGURO Y MEDIO AMBIENTE	111
LIDERAZGO.....	113
CREDIBILIDAD TÉCNICA	116

ENTENDIMIENTO GLOBAL DEL NEGOCIO	117
Anexo I. Evaluación por Competencias. Vicepresidente Ambiental	121
ENTREGA DE RESULTADOS	123
SERVICIO AL CLIENTE	125
TRABAJO EN EQUIPO	126
CALIDAD, COMPORTAMIENTO SEGURO Y MEDIO AMBIENTE	127
LIDERAZGO	129
CREDIBILIDAD TÉCNICA	132
ENTENDIMIENTO GLOBAL DEL NEGOCIO	133

Construyendo una herramienta para evaluar competencias en ATP Ingeniería S.A.S.

Introducción

ATP Ingeniería S.A.S.

ATP Ingeniería S.A.S hace parte del sector de Hidrocarburos e Industrial, fue fundada en el año 1995 en la ciudad de Neiva – Huila. Cuenta con las certificaciones ISO 9001 (Sistema de Gestión de Calidad), ISO 14001 (Sistema de Gestión Ambiental), OSHAS 18001 (Seguridad Industrial y Salud Ocupacional) y RUC (Registro Uniforme para Contratistas).

La compañía ha experimentado un crecimiento acelerado en los últimos cinco años, pasando de 80 empleados en el año 2009 a un estándar de 450 empleados en el año 2014, distribuidos en cuatro bases a nivel nacional, ubicadas en Bogotá, Neiva, Villavicencio y Barrancabermeja. Al cierre del año 2013 sus ingresos ascendieron a \$33 mil millones de pesos y para el año 2014 se esperaba obtener un crecimiento del 50%.

Su población está conformada en gran parte por adultos jóvenes con un estándar de edad entre los 25 y 40 años, con cargos de nivel profesional, técnico y tecnólogo, cuya antigüedad en la compañía oscila en su mayoría entre menos de un año y cinco años, incluyendo el equipo directivo.

ATP Ingeniería S.A.S busca apalancar su competitividad en la diferenciación por el servicio prestado, tanto por su capital humano como por la innovación en los procesos que realiza.

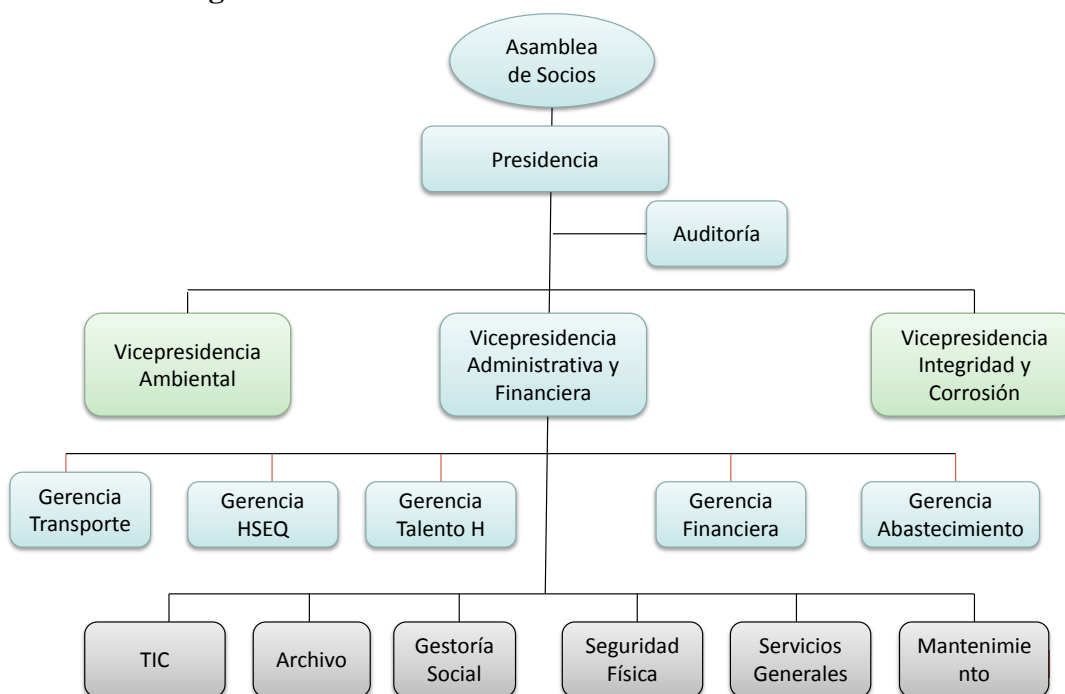
Misión.

En septiembre de 2014, la misión fue redefinida así: *“Creamos valor al medio ambiente, la sociedad, nuestros clientes y colaboradores, a través del manejo integral de residuos, seguridad de procesos y la gestión de integridad mecánica del sector de hidrocarburos e industrial”*. (Plan Estratégico 2014 ATP Ingeniería S.A.S).

Visión 2018.

Así mismo, en septiembre de 2014, la visión fue redefinida así: *“Atp Ingeniería S.A.S. es reconocida como la más importante compañía de servicios del sector ambiental, líder en seguridad de procesos y gestión de integridad mecánica en Colombia, con proyección en Latinoamérica, destacada por su innovación, capital humano y desarrollo sostenible”*. (Plan Estratégico 2014 ATP Ingeniería S.A.S).

Estructura Organizacional¹.



Descripción de los problemas y oportunidades que está viviendo la organización y que justifican la elaboración de la propuesta.

En el año 2013, se realizó un ejercicio de planeación estratégica, con miras a enfrentar el crecimiento acelerado, mantener el orden en la ejecución de los procesos y alcanzar los objetivos propuestos en el *Balance Scored Card*.

Dentro de la perspectiva de Aprendizaje, se estableció como objetivo “*Potenciar el talento de las personas para contribuir al desarrollo y crecimiento organizacional*”, asociado a varios indicadores, entre ellos el “*Fortalecimiento de las competencias del personal*” definido como: $\text{No. de empleados estratégicos que mejoraron sus competencias} / \text{total empleados estratégicos} * 100$.

¹ Estructura organizacional vigente al 27 de octubre de 2014.

El objetivo surgió tras comprender que el éxito de las metas propuestas dependía en gran medida de los empleados, quienes dan forma a la perspectiva de aprendizaje en el marco del *Balance Score Card*, y tras evidenciar que a través del proceso de evaluaciones de desempeño se medía el cumplimiento de aspectos relacionados con el Sistema Integrado de Gestión, pero no los aspectos que permitían el desarrollo del negocio, siendo imposible tomarlo como un insumo para el mejoramiento de las capacidades de la compañía. No existía claridad sobre cuáles eran las características que debían tener las personas para alcanzar el desempeño deseado en su rol, ni cuáles permitían que estas fuesen exitosas dentro de la compañía, tampoco la toma de decisiones respecto de los empleados como promociones, definiciones de salarios y retiros tenían un sustento que generara credibilidad a los dueños de la compañía, ni a su equipo directivo.

Se hacía necesario construir entonces, desde Talento Humano, un sistema que pudiera contribuir al fortalecimiento de las capacidades organizacionales, a través del entendimiento de las competencias individuales de sus empleados, en cada uno de los cargos.

Objetivos.

1. Construir una herramienta para evaluar las competencias en ATP Ingeniería S.A.S.
2. Definir las competencias que se requiere evaluar en los empleados, según la visión estratégica y la labor propia de cada cargo.
3. Definir los niveles de valoración a tener en cuenta en la evaluación de las competencias y los comportamientos asociados a las mismas por cada cargo tipo.

Fundamento Teórico.

Desde sus inicios la administración se ha preocupado por aumentar o mejorar la productividad de las organizaciones, y para ello ha establecido diferentes sistemas de medición de los factores que intervienen en la producción de los bienes o servicios, incluyendo a las personas. En la era industrial se buscaba medir la efectividad con que el empleado realizaba las tareas asignadas según el patrón de referencia existente, a propósito, Marr Bernand escribió:

Este enfoque fue iniciado por Frederick Taylor a principios del siglo XX, quien lo llamó "Organización Científica del Trabajo". Según Taylor, es sólo una cuestión de emparejar a la gente a la tarea y luego supervisar, recompensar y empujar de acuerdo con su rendimiento. En opinión de Taylor, no había tal cosa como la habilidad requerida, ya que todos los trabajos podían ser analizados paso a paso, como una serie de operaciones no calificadas que luego podrían combinarse en cualquier tipo de trabajo. Este enfoque de gestión de rendimiento controlado trata a las personas como máquinas e infiere que alguien sabe mejor cómo deben realizar su trabajo. La dirección científica del trabajo funcionaba para Taylor en el mundo de producción en masa de la revolución industrial (2000, p. 10).

Con el cambio del paradigma económico hacia la era del conocimiento, las premisas anteriores han sido completamente revaluadas, y aun, cuando es ampliamente aceptado que la suma del desempeño individual de las personas que componen la organización es determinante para el desempeño de la misma (Becker, Huselid y Ulrich, 2001), el enfoque del aporte que realizan las personas ha evolucionado hacia una valoración de lo que éstas saben y son capaces de hacer. Entonces, ¿Qué se debe evaluar en los empleados para contribuir al desarrollo y crecimiento organizacional?

Las competencias y el Desempeño Individual.

Desde la década de los 70s se plantea que el desempeño individual no depende exclusivamente del conocimiento que una persona tenga sobre alguna materia, o de su habilidad para realizar una tarea, sino de una combinación de conocimientos, habilidades y características personales, que en su conjunto se han denominado competencias y respecto de las cuales existe una extensa literatura cuyos principales exponentes se estudian a continuación.

El término competencia es introducido a la literatura de Recursos Humanos por David McClelland en el año 1973 en su estudio *Testing for competence rather than for intelligence* (Pruebas de Competencia más que de Inteligencia), cuyo objetivo era mejorar el proceso de selección de la Agencia de Seguridad de los Estados Unidos, al proponer un sistema de selección por competencias como una alternativa a la selección basada en pruebas de inteligencia y certificados académicos, que no estaban logrando predecir el desempeño de los oficiales. En su estudio, encuentra que las competencias como la sensibilidad interpersonal (interpersonal sensitivity), disposición positiva hacia otras culturas (cross cultural positive regards) y las habilidades gerenciales, diferenciaban a los oficiales de desempeño superior de aquellos con un desempeño estándar. (Draganidis y Mentzas, 2006).

Sin embargo, es Spencer en 1993 quien desarrolla el concepto con profundidad en su libro *“Competencia en el Trabajo”* (*Competence at Work*), definiendo competencia como *“una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar referido de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación”* (p.9). Por característica subyacente se refiere a que la competencia hace parte de la personalidad y puede

predecir el comportamiento en una serie amplia de situaciones o tareas. Causalmente relacionada se refiere a que la competencia es causa o predice el comportamiento y el desempeño, por lo tanto, si no lo hace la característica personal no puede ser considerada una competencia, y por estándar de referencia se refiere al patrón de comparación que nos permite evidenciar la efectividad del evaluado, es decir, si respecto del estándar de referencia la persona evaluada se encuentra en un desempeño inferior, estándar o superior.

Tipos de Competencias.

Posteriormente, Spencer categoriza las competencias en dos tipos, el primero denominado Competencias Mínimas Requeridas (*Threshold Competencies*), entendiendo como tales, aquellas competencias mínimas requeridas por cualquier persona para tener un desempeño mínimo aceptable en un rol, normalmente relacionadas con un conocimiento o habilidad elemental para desempeñar el cargo, como, por ejemplo: el conocimiento sobre el producto para una persona de ventas. El segundo tipo denominado Competencias Diferenciadoras (*Differentiating Competencies*), son aquellas que permiten distinguir las personas con desempeño superior de aquellas con desempeño estándar, como, por ejemplo: la orientación al logro, entendida como la tendencia a fijarse metas superiores a aquellas requeridas por la organización. (1993).

Las organizaciones deben utilizar las características de los empleados con desempeño superior como su "plantilla" o "plano" para la selección y desarrollo de los empleados. De no hacerlo, estarían seleccionando y entrenando para la mediocridad (Spencer, 1993). Así mismo, se deben definir los cargos sobre los cuales se va a realizar el estudio, idealmente cargos que tengan una alta relación con los planes estratégicos de la compañía.

Sin embargo, es Martha Alles (2004) quien ha desarrollado este concepto en Latinoamérica, explicando cómo las competencias son conductas de las personas, es decir si una persona tiene capacidades naturales estas pueden ser potenciadas o anuladas según sus conductas, cuando se habla de competencia se habla de la capacidad aplicada en un determinado trabajo. Así mismo, categoriza a las competencias en dos grupos: Competencias técnicas o de conocimiento y competencias de gestión, entendiendo por tales el comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo.

Refiriéndose a las competencias de gestión, Alles (2004) propone su análisis a través de diferentes grados o niveles de desarrollo requerido según la posición; así, por ejemplo, una misma competencia -como el liderazgo- puede ser requerida para jóvenes profesionales o para directivos, pero tener diferente importancia entre ambos niveles. Sin embargo, con base en mi experiencia construyendo el presente trabajo, más que niveles de desarrollo de la competencia, lo que ocurre es que una misma competencia tiene expresiones diferentes según cada rol y por ende los comportamientos asociados que permiten su identificación. En algunos casos más que grados de desarrollo inferiores o superiores se trata en realidad de competencias diferentes, como por ejemplo cuando se analiza el liderazgo versus el empoderamiento, donde el primero es requerido para altos ejecutivos y el empoderamiento para jóvenes profesionales.

Si bien hay diferencias entre las definiciones de los distintos autores, se evidencian aspectos comunes a saber: las competencias están conformadas por elementos cognoscitivos y no cognoscitivos como las habilidades, las destrezas y las actitudes y se pueden identificar a través de comportamientos **en un contexto determinado**.

En el enfoque de competencia laboral, el análisis comienza con la persona en el trabajo, no hace ninguna suposición previa acerca de qué características son necesarias para realizar bien el trabajo, y determina a partir de entrevistas de comportamiento abierto cuáles de estas características están asociadas con el éxito en el trabajo. (Spencer, 1993, p.7).

A pesar de los múltiples desarrollos sobre competencias, en la búsqueda de un mejor desempeño, las organizaciones suelen centrar sus esfuerzos en las evaluaciones de desempeño y no en el desarrollo de las competencias de sus empleados, concentrándose principalmente en los objetivos alcanzados por los mismos en un periodo determinado.

Hacia fines de la década de los años 50 surgió una nueva filosofía administrativa llamada Administración por objetivos (MBO por sus siglas en inglés) como variante del método mecanicista. El desempeño individual se medía por el éxito del empleado en alcanzar las distintas metas, la mayoría de las cuales se medían cuantitativamente (Coens, 2001, p 55).

Frente a esta concepción es preciso preguntarse: ¿éste sistema de evaluación mejora en algo el desempeño colectivo?

Las competencias y el Desempeño de la Organización.

Como lo explican Becker, et al (2001), en *The HR Scored Card*, hay una desconexión entre lo que se mide desde Recursos Humanos y lo que es importante desde el punto de vista estratégico. La razón principal por la cual esto ocurre, es porque aquello que es estratégico desde la función de Recursos Humanos es intangible y por ende de difícil medición. Lo estratégico no es realizar el proceso de evaluaciones de desempeño, lo

estratégico es contribuir al desarrollo y crecimiento de las capacidades organizacionales para mejorar a través de éstas el desempeño de la organización.

Al respecto, Becker, et al (2001) exponen la historia de *Sears, Roebuck and Co*, compañía que después de atravesar una crisis en el inicio de la década de los 90 logra implementar su estrategia de las “3 Cs” por sus siglas en inglés: Convertirse en un lugar irresistible para los inversionistas (*compelling place for investors*), irresistible para comprar (*compelling place to shop*), e irresistible para trabajar (*compelling place to work*), apalancándose en la identificación de las competencias y comportamientos requeridos por parte de sus empleados para la ejecución de cada una de las 3 Cs, diseñando a su vez los correspondientes mecanismos de medición.

Si lo que subyace al desempeño de una persona son sus competencias ¿Qué es lo que debemos medir para alinear el desempeño individual con el desempeño de la organización en pro de la consecución de sus objetivos? Al respecto, Marr manifestó:

En las organizaciones de hoy en día, en general queremos más de las personas que la sola realización de tareas simples y repetitivas en la cinta transportadora. Y lo más importante, no podemos permitirnos que nadie sea ignorante. Confiamos en sus ideas para crear productos y procesos innovadores, confiamos en la capacidad de construir relaciones con los clientes y otras partes interesadas, y confiamos en su capacidad para integrarse en los equipos y hacer del rendimiento de su trabajo en el día a día. Y como hemos visto, éstas son cosas que no podemos realmente "medir" en un sentido de control (2000, p. 10-11)

Según la revisión bibliográfica efectuada, no se identifica un referente para la medición de intangibles (las competencias en este caso particular) que pueda aplicarse de forma generalizada y en todas las situaciones; al igual que la estrategia, su implementación depende de las características particulares de cada compañía. Lo que sí está claro es que la suma de las competencias de cada individuo se transforman en competencias de la organización y son éstas las que aportan a la mejora de su desempeño convirtiéndose en fuente de ventaja competitiva. En este sentido Becker, et al. (2001) citando a Robert Mclean, afirmaron:

En la mayoría de las industrias, ahora es posible comprar en el mercado internacional maquinaria y equipo comparables a los de las principales firmas mundiales. El acceso a maquinaria y equipo no es el factor diferenciador. La capacidad de utilizarlo eficazmente sí lo es. Una empresa que perdió todo su equipo, pero mantuvo las habilidades y conocimientos de su fuerza de trabajo, podría estar de vuelta en los negocios relativamente rápido. Una empresa que perdió su fuerza de trabajo, manteniendo su equipo, nunca se recuperaría. (L. 216)

El desarrollo de un sistema de competencias, por sí solo, no garantiza el logro de los objetivos de la organización, pero si puede generar una gran contribución que en conjunto con otros factores potencia los resultados de la compañía. Un sistema de evaluación por competencias solo funciona si es interdependiente con todas las demás partes de la organización, por esta razón su desarrollo e implementación debe enmarcarse en el planteamiento estratégico de la organización: en su *Balance Scored Card* o la herramienta que haga sus veces.

Fundamento Metodológico.

Siguiendo la metodología propuesta por Spencer (1993), los análisis sobre competencias surgen con la persona en el cargo, y parten de la pregunta: ¿Qué competencias se requieren para ser exitoso en cada rol? Es decir, los comportamientos de cada competencia se definen por cada cargo tipo.

Para nuestro caso particular, y tomando como base las metas y los planes del Balance Score Card de ATP Ingeniería S.A.S, se escogieron los siguientes cargos de la línea ambiental: Vicepresidente, Líder de Zona, Gerente PMO, Jefe de Planta, Supervisor y Técnico de Operaciones. La definición se realizó, conjuntamente entre los Vicepresidentes de las Unidades de Negocio y el área de Talento Humano.

La investigación mencionada constó de cuatro (4) pasos para el diseño del sistema por competencias a saber:

El primer paso consistió en identificar los criterios o medidas que definen un rendimiento superior o eficaz en el rol a analizar. Idealmente estos criterios deben ser definidos con datos “objetivos” como por ejemplo el volumen de ventas o el porcentaje de utilidad. Si los datos objetivos no están disponibles, se puede acudir a las nominaciones o calificaciones dadas por jefes, pares, subordinados y/o clientes. (Spencer, 1993)

Para el caso particular de ATP, el criterio ideal hubiese sido la calificación de satisfacción del cliente frente al contrato o la orden de servicio prestada, así como el margen de utilidad de cada servicio o contrato del cual el empleado es responsable o en el cual tuvo participación. Sin embargo, en la mayoría de los casos no se contaba con información detallada de quienes habían participado en cada servicio para poder asociarlo a la calificación dada por el cliente, en cuyo caso Spencer propone acudir a la nominación y punto de vista de jefes y pares, con el fin de

identificar aquellos empleados con desempeño superior en cada rol, y así se realizó en el presente estudio.

El segundo paso consistió en la definición de la muestra a analizar, es decir los referentes de alto desempeño en cada uno de los cargos seleccionados, de acuerdo con los criterios definido en el primer punto. En el caso particular se tuvieron en cuenta las muestras que se señalan a continuación considerando para cada caso el número de empleados con el mismo cargo:

Cargo	Muestra seleccionada según la nominación de jefes y pares
Técnico de Operaciones	3 empleados con alto desempeño
(60 empleados)	9 empleados con desempeño estándar
Supervisor de Operaciones	1 empleados con alto desempeño
(8 empleados)	3 empleados con desempeño estándar
Jefe de Planta	1 empleado con alto desempeño
(5 empleados)	2 empleados con desempeño estándar
Gerente PMO	1 empleado con alto desempeño
(2 empleados)	1 empleado con desempeño estándar
Líder de Zona	1 empleados con alto desempeño

(3 empleados)	2 empleados con desempeño estándar
Vicepresidente	1 empleado con alto desempeño
(3 empleados)	2 empleados con desempeño estándar

El tercer paso hace referencia a la Recolección de Datos. Existen seis (6) métodos de recolección de datos para el desarrollo de un sistema de competencias según la metodología propuesta por Spencer (1993): a) Entrevistas de eventos conductuales, b) Paneles de expertos, c) Encuestas, d) Sistema de expertos, e) Análisis de la función o tarea del cargo, y f) Observación Directa. Sin embargo, me centraré en aquellos utilizados para el caso particular.

Los datos se recogieron a través de los siguientes métodos:

Paneles de Expertos denominados dentro de ATP como *Focus Groups*: Se pidió a un panel de expertos (empleados con gran conocimiento técnico y experiencia) que hicieran una lluvia de ideas sobre las características personales que deben tener quienes desempeñen los cargos seleccionados para realizar el trabajo a un nivel adecuado (mínimo aceptable) y a un nivel superior (Spencer, 1993). De igual forma, se preguntó de forma abierta por aquellos comportamientos que diferenciaban a quienes habían sido nominados con un desempeño sobresaliente versus quienes habían sido nominados con un desempeño estándar.

Éste panel tuvo una duración de dos horas por cada cargo, fue integrado por Jefes, miembros de la PMO (Oficina de Proyectos), y empleados con desempeño sobresaliente en la posición a analizar y fue utilizado para los cargos: Técnico de Operaciones, Supervisor de Operaciones, y Jefe de Planta. No se tuvo en cuenta para los cargos Gerente PMO, Líder de Zona y

Vicepresidente, teniendo en cuenta el bajo número de personas con dicho rol. (Ver anexo A – Focus Group 2014 – In put Ambiental).

Entrevistas de Eventos Conductuales (*Behavioral Event Interviews*): Se realizaron entrevistas al cien por ciento (100%) de la población seleccionada como muestra, para un total de 27 entrevistas, en las cuales se realizaron preguntas sobre situaciones o tareas pasadas, quién estuvo involucrado, qué hizo el entrevistado y cuál fue el resultado. Los entrevistados contaron historias reales sobre cómo manejaban las partes más difíciles e importantes de su trabajo y haciéndolo revelaron sus comportamientos y/o sus competencias para hacer el trabajo. (Ver Anexo B – Formato de Entrevista, se aclara que por reserva de la información no es posible adjuntar el contenido de las mismas, aun cuando sirvieron de base para la elaboración de la propuesta).

De acuerdo con Spencer (1993), las entrevistas de eventos conductuales son las más valiosas en la identificación de los matices, de cómo las competencias se expresan en una cultura y contexto organizacional determinado.

Observación Directa: Adicionalmente, se realizaron visitas a las plantas Palmarito (Neiva), el Recreo (San Carlos de Guaroa) y la Cira (Barrancabermeja) para observar directamente a los empleados desempeñando sus principales funciones, y sus comportamientos fueron anotados bajo el esquema de competencias provisionalmente establecidas con base en la información obtenida en los paneles de expertos. La observación de los cargos Gerente PMO y Vicepresidente se realizó en las oficinas administrativas de Bogotá. (Ver Anexo C- Formato de Observación Directa. Se aclara que por reserva de la información no es posible adjuntar el contenido de los mismos, aun cuando sirvieron de base para la elaboración de la propuesta).

El **cuarto paso** consistió en el análisis de los datos y el desarrollo del Sistema de competencias. En este paso se analizó la información para cada cargo con el fin de identificar las competencias que diferenciaban a un empleado con desempeño superior, de uno con desempeño estándar, así como aquellos comportamientos que se hacían necesarios para desempeñar adecuadamente el cargo.

Primero se revisaron las conductas que coincidían con los comportamientos descritos en los textos consultados para asignarlos a una competencia, y después aquellos comportamientos diferenciadores que no se encontraban descritos en los diccionarios de competencias.

Posteriormente, a partir de este análisis se agruparon las competencias requeridas para cada cargo bajo estudio, con sus respectivos comportamientos o conductas, validando que al leer los comportamientos asignados a cada competencia, una vez leídos por al menos dos personas, estuviesen de acuerdo en que los mismos reflejaban dicha competencia en un mayor o menor nivel de desarrollo, de tal forma que permita predecir el desempeño o permitiera su identificación.

La construcción de dichos documentos para cada uno de los cargos, constituye el resultado final del presente trabajo de grado. (Ver Anexos D, E F, G, H, I, J).

El **quinto paso** es la Validación del Modelo de Competencias. Si bien la validación del modelo de competencias excede el alcance del presente trabajo, con el fin de concluir la explicación del marco metodológico, procederemos a describir brevemente éste último paso.

Para validar el modelo de competencias Spencer (1993) sugiere que la mejor forma de hacerlo es entrenar a las personas usando las competencias elegidas y ver si en realidad las

personas mejoraron su desempeño, para lo cual, se requeriría un período de tiempo mucho más amplio.

Propuesta o Construcción de la Herramienta de Evaluación de Competencias.

Después de analizar los datos recolectados a través de la metodología descrita en el capítulo anterior y agrupar los comportamientos de quienes tenían un desempeño superior, se pudo concluir que en todos los cargos se requerían cuatro competencias (Entrega de Resultados, Servicio al Cliente, Trabajo en Equipo y Calidad y Comportamiento Seguro) cuya definición ya adaptada a las particularidades de la compañía se describirá más adelante. No obstante, todos los cargos comparten la definición de éstas competencias denominadas en ATP como **competencias organizacionales**, los comportamientos asociados a cada una de ellas variaban según el nivel de complejidad y la función específica de cada cargo, como se podrá constatar en cada uno de los anexos.

Así por ejemplo, la competencia “Entrega de Resultados” fue definida tomando como base la descripción de la competencia “Orientación a los Resultados” propuesta en el diccionario de Alles (2004), que expresamente señala: *“Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento,*

en el marco de las estrategias de la organización” (p.12), haciendo las adaptaciones pertinentes a nuestro contexto particular; y a pesar de contar con una definición común, los comportamientos observables para ésta misma competencia eran diferentes según el cargo específico a evaluar. Con el fin de ilustrar mejor lo expuesto, a continuación se comparan los comportamientos observables de la competencia “Entrega de Resultados”, dentro del rango de valoración “Cumple los estándares mínimos” (aspecto que será explicado más adelante) para dos cargos:

<p>ENTREGA DE RESULTADOS: <i>Capacidad de encaminar sus acciones al alcance o superación del logro esperado, actuando con diligencia y criterio ante las decisiones requeridas para que sus procesos contribuyan y/o no dificulten el cumplimiento de los objetivos empresariales, la satisfacción del cliente, la superación de los competidores o el mejoramiento de la organización.</i></p>	
Técnico de Operaciones	Gerente PMO
<p>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Cumple en tiempo y calidad con las actividades asignadas. – Está atento a los tiempos de realización de los trabajos y controla su cumplimiento. 	<p>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Asegura que los proyectos de la unidad cuenten con una planeación en términos de: costos, ingresos y cronograma de actividades y se ejecuten conforme a ello. – Desarrolla una cultura de gestión de proyectos con los líderes de zona y coordinadores de contrato, para que actualicen la información sobre la ejecución de acuerdo con lo planeado:

	<p>define metodologías, parámetros, hace seguimiento y se mantiene actualizado del día a día de la operación.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Mapea la estructura de costos de cada proyecto, garantizando que los costos hayan sido asignados correctamente. – Analiza e identifica oportunidades de optimización de recursos en los diferentes proyectos y logra optimizarlos.
--	---

Con esta aclaración, a continuación se definen las cuatro competencias organizacionales establecidas como resultado del estudio realizado.

Competencias Organizacionales.

Entrega de Resultados.

Capacidad de encaminar sus acciones al alcance o superación del logro esperado, actuando con diligencia y criterio ante las decisiones requeridas para que sus procesos contribuyan y/o no dificulten el cumplimiento de los objetivos empresariales, la satisfacción del cliente, la superación de los competidores o el mejoramiento de la organización.

Servicio al Cliente.

Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades del cliente (actual o potencial, interno o externo) que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro. Implica

el esfuerzo de ayudar a los demás demostrando interés, comprensión, agilidad y eficacia, ante la resolución de las necesidades y demandas planteadas.

Trabajo en Equipo.

Capacidad de participar activamente en la consecución de una meta común, cooperando con los demás de manera genuina, subordinando los objetivos personales a los objetivos del equipo.

Calidad y Comportamiento Seguro y Medio Ambiente.

Capacidad para trabajar con los más altos estándares de salud, seguridad y calidad. Ello implica cumplir las prácticas de autocuidado y de protección del medio ambiente, prevenir los riesgos asociados a las actividades realizadas, y generar propuestas para mejorar o elevar la calidad de los métodos y procesos.

Adicionalmente, se incluyeron para los seis (6) cargos seleccionados, dos o tres **competencias particulares** propias de cada rol, cuyas definiciones se comparten a continuación. Al igual, que las competencias organizacionales, la definición de estas competencias, así como algunos de sus comportamientos asociados, fueron elaborados tomando como base el diccionario de competencias de Alles (2004), haciendo las adaptaciones pertinentes a nuestro contexto particular; y a pesar de contar con una definición común, los comportamientos observables para ésta misma competencia pueden variar según el cargo específico a evaluar.

Competencias Para Cargos Seleccionados.

Técnico de Operaciones. (Ver anexo D – Evaluación por Competencias- Técnico de Operaciones).

Dinamismo – Iniciativa. Capacidad para trabajar de manera activa y enérgica, manteniendo los estándares de calidad. Capacidad para actuar y hacer más de lo requerido o esperado en un trabajo, anticiparse a las solicitudes, crear nuevas oportunidades y/o prepararse para enfrentar futuros retos con el fin de lograr los objetivos de la compañía.

Adaptación al Cambio. Capacidad para adecuarse y avenirse a los cambios. Implica capacidad para modificar los comportamientos habituales cuando surgen dificultades o cambios, nuevos conocimientos, o nuevas personas: en la organización, en el contexto del cliente, en la consecución de los objetivos empresariales, o en los requerimientos de cada proyecto.

Tolerancia a la presión. Capacidad para conservar la calma y continuar actuando con el mismo nivel de calidad y eficiencia en situaciones de gran demanda o exigencia, por diversos factores de apremio como: tiempo, carga o ritmo de trabajo, o circunstancias adversas.

Supervisor de Operaciones. (Ver Anexo E – Evaluación por Competencias -Supervisor de Operaciones).

Dinamismo – Iniciativa. Igual a la consignada para en Técnico de operaciones

Adaptación al cambio. Igual a la consignada para en Técnico de operaciones

Tolerancia a la presión. Igual a la consignada para en Técnico de operaciones

Jefe de Planta. (Ver Anexo F – Evaluación por Competencias- Jefe de Planta).

Liderazgo. Capacidad para inspirar la acción, generar un sentido de compromiso logrando que las personas vayan más allá de los estándares mínimos. Capacidad de actuar como un referente, orientando con el ejemplo y cuidado a su equipo de trabajo, hacia el logro de los objetivos de los proyectos a su cargo.

Credibilidad Técnica. Capacidad necesaria para generar confianza y aceptación en los miembros de su equipo y en los clientes, con base en los conocimientos de su especialidad. Implica ser reconocido por la solidez conceptual y curiosidad intelectual.

Gerente PMO. (Ver Anexo G – Evaluación por Competencias - Gerente PMO).

Liderazgo. Igual a la consignada para Jefe de Planta

Credibilidad Técnica. Igual a la consignada para Jefe de Planta

Planificación y Organización. Capacidad de establecer objetivos y prioridades en su gestión, previendo los obstáculos y cambios del entorno, definiendo las acciones, los plazos y los medios necesarios para la consecución de los objetivos propuestos. Actúa con base en los plazos y recursos disponibles, implementando mecanismos de control, seguimiento y verificación de la información, alcanzando los resultados esperados.

Entendimiento global del Negocio. Capacidad de comprender el funcionamiento del negocio (cómo se genera la utilidad, rentabilidad e ingresos). Implica comprender la relación entre las operaciones, los factores claves en la ejecución del servicio y el retorno

de la inversión. Capacidad de interpretar los indicadores fundamentales del negocio, las tendencias del mercado, las amenazas de la competencia, el conocimiento de los puntos fuertes y débiles de la organización, y su aplicación para derivar las estrategias o planes más convenientes para la compañía.

Líder de Zona. (Ver Anexo H – Evaluación por Competencias - Líder de Zona).

Liderazgo. Igual a la consignada para Gerente PMO

Credibilidad Técnica. Igual a la consignada para Gerente PMO

Entendimiento Global del Negocio. Igual a la consignada para Gerente PMO

Vicepresidente Ambiental. (Ver Anexo I – Evaluación por Competencias – Vicepresidente Ambiental).

Liderazgo. Igual a la consignada para Gerente PMO

Credibilidad Técnica. Igual a la consignada para Gerente PMO

Entendimiento Global del Negocio. Igual a la consignada para Gerente PMO

Esquema de valoración.

Para cada competencia se definió un esquema de valoración, que contaba con cuatro posibilidades de evaluación a saber:

- No cumple los estándares mínimos.

- Cumple los estándares mínimos.
- Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos.
- Excede los estándares mínimos y puede ser un candidato a desarrollar.

Aplicación.

Las competencias definidas, así como los comportamientos observables asociados a cada una de ellas, fueron integrados a las descripciones de cargo, a los procesos de selección, y tenidas en cuenta en el diseño de los programas de capacitación y entrenamiento, y en los aumentos de salario del año 2015.

Conclusiones.

Si bien el objetivo específico del trabajo de grado se cumplió exitosamente, al haberse construido la herramienta para la evaluación de competencias dentro de ATP Ingeniería S.A.S, éste era solo un primer paso para un fin mucho más ambicioso, el de lograr gestionar el talento de la organización con base en un sistema de competencias, alineado con las metas organizacionales plasmadas en su *Balanced Scored Card*, hecho que cobra gran relevancia para éstas reflexiones finales.

En el año 2014 se aplicaron por primera vez las evaluaciones construidas, y el aprendizaje sobre su construcción permitió que fuesen tenidas en cuenta dentro de la planeación del año 2015, el siguiente reto consiste en la necesidad de “ajustar” o “adaptar” las evaluaciones diseñadas a aquellas requeridas por los principales clientes de ATP Ingeniería S.A.S en su calidad de empresa

contratista. Por otra parte, nos enfrentamos a la falta de continuidad de los empleados y a la presión del tiempo para la obtención de resultados de corto plazo, al ser ATP una empresa que opera por proyectos.

Todo lo anterior me permite concluir sin ápice de duda, que cualquier buena intención de gestionar el talento con base en un sistema de competencias requiere un compromiso en el mediano y largo plazo, y un grado de madurez de la organización en ésta perspectiva -que el *Balance Score Card* de ATP ha denominado de aprendizaje-, pues si bien desde el punto de vista académico es una metodología probada que ha producido casos de éxito, son múltiples los presupuestos organizacionales que se deben contemplar de manera previa para que la misma tenga cabida al interior de una empresa determinada.

Por otra parte, también se debe tener en cuenta que para que el comportamiento humano pueda modificarse, se requiere tiempo y práctica, razón por la cual se reitera, que un modelo o sistema de gestión basado en competencias no produce efectos notorios en el corto plazo, como lo requieren o desean un gran número de empresarios, pero desde el ejercicio de su construcción y aplicación en una empresa particular se potencia el desarrollo o mejoramiento de la capacidad organizacional. Por lo anterior, antes de iniciar un proyecto de ésta naturaleza, vale la pena preguntarse qué tipo de resultados se quieren lograr, y en cuanto tiempo.

Bibliografía

- Alles, Martha. 2004. *Dirección Estratégica del Talento Humano: Gestión por Competencias*. Granica. Argentina.
- Balance Score Card- ATP Ingeniería S.A.S.
- Becker, Brian, Huselid, Mark, Ulrich Dave. 2001. *The HR Scorecard, Linking People Strategy and Performance*. Harvard Business School Press. USA.
- Catano, V., Darr, M., & Campbell, C. (2007). Performance appraisal of behaviour-based competencies: A reliable and valid procedure. *Personnel Psychology*, 60, 201-230
- Copithorne, K. S. (2001). Case study of a competency-based performance management system (Order No. MQ64931). Available from ABI/INFORM Complete. (304682572). Retrieved from <http://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2048/login?url=http://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:3061/docview/304682572?accountid=48014>
- Coens, Tom. 2001. *¿Evaluaciones de desempeño? : por qué no funcionan y cómo reemplazarlas?* Grupo Editorial Norma. Bogotá.
- Chiavenato, Idalberto. 2009. *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill – Interamericana Editores S.A. México.
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). *Competency based management: A review of systems and approaches*. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51-64. Retrieved from <http://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2048/login?url=http://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:3061/docview/212353630?accountid=48014>

- Kaplan, Robert S. 2008. *The Execution Premium, integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Ediciones Deusto. Barcelona.
- Marr, Bernard. 2006. *Strategic Performance Managment*. Routledge. UK.
- Mei-I Cheng, Dainty, A. R. J., & Moore, D. R. (2005). *Towards a multidimensional competency-based managerial performance framework: A hybrid approach*. Journal of Managerial Psychology, 20(5), 380-396. Retrieved from <http://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2048/login?url=http://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:3061/docview/215868889?accountid=48014>
- Plan Estratégico 2014. ATP Ingeniería S.A.S.
- Spencer, Lyle M. 1993. *Competence at Work*. John Wiley & Sons, Inc. Canada.

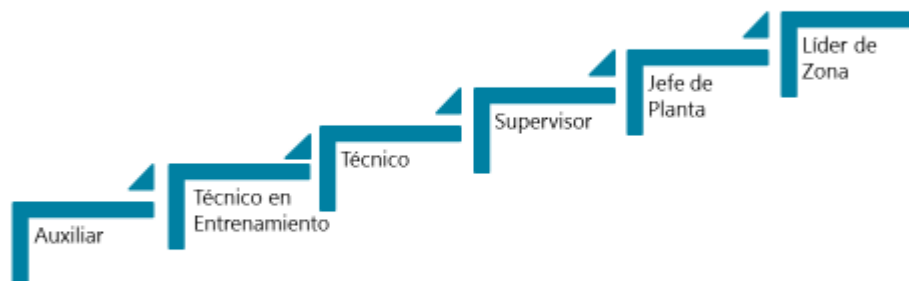
Anexo A – Focus Group 2014 – In Put Ambiental



Contenido

1. Escala de Cargos Tipo
2. Competencias Organizacionales
3. Competencias Específicas por cargo tipo
4. Escala de Evaluación de Desempeño

ESCALA DE CARGOS TIPO



ESCALA DE PERFILES DE CARGO PLANTAS DE TRATAMIENTO

1. AUXILIAR
 - Con o sin Bachillerato
 - Sin experiencia
 - Objeto: Soporte operativo en el campo en el que se encuentre.
2. TÉCNICO EN ENTRENAMIENTO (PLANTA, VASIJAS Y TANQUES)
 - Bachiller, Técnico o Tecnólogo
 - Bachiller: 4 años de experiencia en funciones afines al cargo.
 - Técnico o Tecnólogo: 0 a 2 años de experiencia.
3. TÉCNICO (PLANTA, VASIJAS Y TANQUES)
 - Bachiller, Técnico o Tecnólogo
 - Bachiller: 6 años de experiencia en funciones afines al cargo.
 - Técnico o Tecnólogo: 2 o más años de experiencia.



ESCALA DE PERFILES DE CARGO PLANTAS DE TRATAMIENTO

4. SUPERVISOR VASIJAS Y TANQUES
 - Bachiller, Técnico o Tecnólogo
 - Bachiller;
 - Experiencia: 5 años
5. SUPERVISOR DE PLANTA
 - 2 años de experiencia
6. SUPERVISOR DE UDT
 - 3 años de experiencia
7. SUPERVISOR DE CENTRIFUGACIÓN
 - Bachiller; 2 años de experiencia
 - Técnico o Tecnólogo: sin experiencia
8. SUPERVISOR CORTES BASE DE AGUA
 - Técnico o Tecnólogo: sin experiencia



COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR TIPO DE CARGO

CARGO TIPO	COMPETENCIAS	
	COMPETENCIA	NIVEL
AUXILIAR	1. Dinamismo 2. Iniciativa	1. 1 2. 1
TÉCNICO EN ENTRENAMIENTO	1. Dinamismo 2. Iniciativa 3. Tolerancia a la Presión 4. Adaptación al cambio	1. 1 2. 1 3. 1 4. 1
TÉCNICO	1. Dinamismo 2. Iniciativa 3. Tolerancia a la Presión 4. Adaptación al cambio	1. 1 2. 1 3. 1 4. 1
SUPERVISOR	1. Dinamismo 2. Empoderamiento 3. Adaptación al Cambio 4. Tolerancia a la Presión	1. 2 2. 2 3. 2 4. 2



ORIENTACIÓN AL CLIENTE

DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	IN-PUT
<p>Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades del cliente (actual o potencial, interno o externo) que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro.</p> <p>Implica el esfuerzo de ayudar a los demás demostrando interés, sensibilidad, agilidad y eficacia ante la resolución de las necesidades y demandas planteadas.</p>	No hay observaciones.



ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS

DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	IN-PUT
<p>Capacidad de encaminar todos los actos al logro esperado, actuando con diligencia y criterio ante decisiones importantes, requeridas para satisfacer las necesidades del cliente y superar a los competidores o mejorar la organización.</p> <p>Capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Implica establecer indicadores de logro, fijar metas desafiantes por encima de los estándares, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.</p>	<p>NIVEL 1: Busca realizar mejoras de manera permanente. Álvaro.</p> <p>AUSENCIA DE LA COMPETENCIA: No cumple con objetivos de gestión. Alexander.</p> <p>NIVEL 1: Cumple en tiempo y calidad el trabajo. María Isabel</p>



INTEGRIDAD

DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	IN-PUT
Capacidad de actuar con rectitud y consonancia de acuerdo a lo que cada uno dice o considera importante. Implica comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en situaciones difíciles con agentes externos. Las acciones de la persona son coherentes con lo que dice.	NIVEL 3: Acepta los planteamientos éticos de las personas a su cargo e incorpora sus sugerencias para la mejora del ambiente laboral.



TRABAJO EN EQUIPO

DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	IN-PUT
Capacidad de participar activamente en la consecución de una meta común, cooperando con los demás de manera genuina subordinando los objetivos personales a los objetivos del equipo.	No hay sugerencias.



DINAMISMO

DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	IN-PUT
Capacidad para trabajar activa y enérgicamente manteniendo los estándares de calidad.	TÉCNICO EN ENTRENAMIENTO: 1 TÉCNICO: 2 SUPERVISOR: 3



INICIATIVA

DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	IN-PUT
Preferencia por actuar y hacer más de lo requerido o esperado en un trabajo, hacer cosas que no se han solicitado y son oportunas o crear nuevas oportunidades y/o prepararse para enfrentar futuros retos con el fin de lograr los objetivos de la compañía.	NIVEL 1: 2 comportamientos. Alexander. NIVEL 2: Trabaja de manera autónoma sin necesidad de recibir instrucciones directas. Alexander.



ADAPTACIÓN AL CAMBIO

DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	IN-PUT
Capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Implica modificar la propia conducta para alcanzar los objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios en el medio, ya sea del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.	



EMPODERAMIENTO

DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	IN-PUT
Capacidad para asumir responsabilidades con un profundo sentido de compromiso y autonomía personal.	



TOLERANCIA A LA PRESIÓN

IN-PUT
Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo.



ADAPTACIÓN AL CAMBIO

IN-PUT
<p>NIVEL 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acepta y aplica los cambios de los procedimientos, herramientas y lugares de trabajo. • Enfrenta situaciones distintas a las que no está acostumbrado en la rutina del trabajo en forma abierta. <p>NIVEL 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evalúa y revisa las acciones llevadas a cabo con el fin de realizar mejoras. • Divulga mejoras a sus compañeros de trabajo con el fin de lograr los objetivos.



ESCALA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

MODELO 1	MODELO 2
Deficiente Esperado Sobresaliente	Deficiente Regular / Aceptable Bueno Sobresaliente
	Alexander María Isabel



**Talento
Humano**

Anexo B. Formato de Entrevista



FORMATO ENTREVISTA PARA CONSTRUIR EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Vigencia: 2014-03-01

Versión: 1

Página 43 de 136

Lugar: _____

Fecha: _____

¿Cómo es un día habitual en su trabajo como [Insertar cargo]? ¿Qué hace?

¿Cómo organiza su día de trabajo?

¿Recuerda alguna situación con un cliente difícil? ¿Qué paso? ¿Usted qué hizo?

¿Qué hace cuando no tiene todos los insumos que necesita y debe entregar algo a un cliente?

¿Cuál es la situación laboral más difícil que ha tenido que afrontar y cómo la resolvió?

¿Qué hace que usted sea bueno en su trabajo?

¿Cuáles han sido sus mayores retos dentro del proyecto/posición al que está asignado actualmente?

Talento Humano

Anexo C. Formato Visita de Campo



FORMATO VISITA DE CAMPO

Vigencia: 2014-03-01
Versión: 1
Página 44 de 136

Base: _____

Nº de Empleados: _____

Fecha: _____

Actividad:

Conclusiones:

Talento Humano



Humano

TALENTO HUMANO

Anexo D. Evaluación por Competencias. Técnico de Operaciones

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará cada una de las competencias a evaluar, por favor marque con una X una (1) de las siguientes posibilidades en cada una de las competencias:

- No cumple los estándares mínimos
- Cumple los estándares mínimos.
- Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos.
- Excede los estándares mínimos y puede ser considerado un candidato a desarrollar.

Para ello, tenga en cuenta la definición de la competencia y los ejemplos asociados a cada calificación versus los comportamientos que usted ha observado en el empleado a evaluar y recuerde todo el periodo a evaluar y no solamente los eventos más recientes.

Si lo requiere puede complementar la evaluación añadiendo comportamientos adicionales a los ejemplos dados.

Ejemplo:

ENTREGA DE RESULTADOS	
No cumple los estándares mínimos	
Cumple los estándares mínimos	X
Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos	
Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar	

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS			
Perfil por competencias requerido para un		TÉCNICO DE OPERACIONES	
Fecha		Periodo evaluado	
Empleado evaluado			
Jefe Inmediato		Cargo de Jefe Inmediato	
ENTREGA DE RESULTADOS			
Capacidad de encaminar sus acciones al alcance o superación del logro esperado, actuando con diligencia y criterio ante las decisiones requeridas para que sus procesos contribuyan y/o no dificulten el cumplimiento de los objetivos empresariales, la satisfacción del cliente, la superación de los competidores o el mejoramiento de la organización.			
No cumple los estándares mínimos			
Usted puede observar comportamientos como los siguientes:			
<ul style="list-style-type: none"> No cumple con las actividades asignadas en calidad y/o tiempo. Requiere de constante supervisión de su jefe inmediato para completar las tareas asignadas. 			
Cumple los estándares mínimos			
Usted puede observar comportamientos como los siguientes:			
<ul style="list-style-type: none"> Cumple en tiempo y calidad con las actividades asignadas Está atento a los tiempos de realización de los trabajos y controla su cumplimiento. 			
Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos			
Usted puede observar comportamientos como los siguientes:			
<ul style="list-style-type: none"> Supera las expectativas en términos de tiempo sin afectar la calidad de su trabajo. Realiza cambios específicos en los propios métodos de trabajo para mejorar su desempeño sin que le sea requerido (Ej. Hace algo mejor, más rápido, a menor costo, más eficientemente; mejora la calidad, la satisfacción del cliente, la moral del equipo). 			
Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar			
Usted puede observar comportamientos como los siguientes:			
<ul style="list-style-type: none"> Participa proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización. 			
OBSERVACIONES			
(Escriba los comentarios y/o sugerencias que tenga respecto al desarrollo de esta competencia)			

SERVICIO AL CLIENTE	
<p>Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades del cliente (actual o potencial, interno o externo) que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro.</p> <p>Implica el esfuerzo de ayudar a los demás demostrando interés, comprensión, agilidad y eficacia, ante la resolución de las necesidades y demandas planteadas.</p>	
No cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No tiene buena comunicación con el cliente. ▪ Sus respuestas a las demandas del cliente no son adecuadas en tiempo y/o forma. 	
Cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantiene un trato amable y cordial con sus clientes internos y externos. ▪ Muestra interés ante las necesidades de los clientes y actúa conforme a ello. ▪ Entiende el sentido de urgencia de las necesidades del cliente y actúa con celeridad. 	
Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. ▪ Soluciona los problemas del cliente y atiende sus inquietudes en la medida de las propias posibilidades y de no estar a su alcance la respuesta adecuada, busca la ayuda y/o el asesoramiento de personas pertinentes. 	
Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es la primera opción para la atención de un cliente difícil. 	
<p align="center">OBSERVACIONES</p> <p align="center">(Escriba los comentarios y/o sugerencias que tenga respecto al desarrollo de esta competencia)</p>	

TRABAJO EN EQUIPO	
Capacidad de participar activamente en la consecución de una meta común, cooperando con los demás de manera genuina, subordinando los objetivos personales a los objetivos del equipo.	
No cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Realiza comentarios sarcásticos a sus compañeros y en general a los integrantes del equipo. Forma divisiones dentro del equipo. Interrumpe a otros, trata de dominar conversaciones o discusiones y subestima las contribuciones de otros. Asume una posición defensiva y se abstiene de ofrecer su criterio. Muestra preocupación exclusivamente por la parte del trabajo que le corresponde y no por la consecución de la meta común. 	
Cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Interactúa con los demás miembros del equipo en términos de buen trato, ayuda mutua y colaboración, favoreciendo un ambiente de trabajo adecuado. Se preocupa por apoyar el desempeño de sus compañeros y de otras áreas de la compañía. Reconoce las contribuciones de los demás, aunque tengan diferentes puntos de vista. Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros. 	
Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área. Comparte mejores prácticas y trabaja cooperativamente con el equipo. Es conciliador e interviene como mediador con argumentos claros, manteniendo una comunicación empática, que contribuye al logro de consenso. 	
Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Anima, y motiva a los demás, y reconoce públicamente los logros de quienes obtiene buenos resultados. Como miembro de un equipo mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comprende la dinámica del funcionamiento del equipo e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal, centrándose en el logro de los fines compartidos. 	
OBSERVACIONES (Escriba los comentarios y/o sugerencias que tenga respecto al desarrollo de esta competencia)	

CALIDAD, COMPORTAMIENTO SEGURO Y MEDIO AMBIENTE	
<p>Capacidad para trabajar con los más altos estándares de salud, seguridad y calidad.</p> <p>Ello implica cumplir las prácticas de autocuidado y de protección del medio ambiente, prevenir los riesgos asociados a las actividades realizadas, y generar propuestas para mejorar o elevar la calidad de los métodos y procesos.</p>	
No cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No usa o utiliza de modo incorrecto sus elementos de protección personal (EPP). ▪ No Identifica ni reporta actos y condiciones inseguras. ▪ Incumple la política integral de gestión, política de orden y aseo, alcohol, tabaco y drogas o seguridad vial. ▪ No muestra comportamientos de autocuidado (Ej. No asistente a los exámenes periódicos cuando le son programados, no muestra interés por actualizar su esquema de vacunas, incumple la política de alcohol, tabaco y drogas). 	
Cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hace uso correcto de sus elementos de protección personal. ▪ Promueve la seguridad e integridad física de sus compañeros, las propiedades de la compañía y los equipos, identificando y reportando actos y condiciones inseguras, haciendo uso de la Tarjeta RAYCI. ▪ Da cumplimiento a la política integral de gestión; política de orden y aseo; alcohol, tabaco y drogas; seguridad vial. ▪ Muestra comportamientos de autocuidado (Ej. Asiste a los exámenes periódicos cuando le son programados, mantiene actualizado el esquema de vacunas, da cumplimiento a la política de alcohol, tabaco y drogas). ▪ Participa activamente en las actividades programadas por el área de HSEQ y de las campañas y programas ambientales. 	
Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promueve el comportamiento seguro en su equipo de trabajo (Invita a otros a hacer uso correcto de sus Elementos de Protección Personal). ▪ Hace un excelente uso de las tarjetas RAYCI proponiendo soluciones pragmáticas frente a los actos y condiciones inseguras reportadas, implementando y promoviendo el control. ▪ Toma acciones preventivas para obtener resultados de calidad. ▪ Promueve comportamientos de autocuidado (Ej. Asiste a los exámenes periódicos cuando le son programados y promueve la asistencia de sus compañeros de trabajo, mantiene actualizado el esquema de vacunas, promueve y da cumplimiento a la política de alcohol, tabaco y drogas). ▪ Participa activamente en las actividades programadas por el área de HSEQ y en las campañas y programas ambientales. 	
Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	

- Da prioridad a los estándares de HSEQ, inclusive cuando hay presión por parte del cliente.
- Es un líder reconocido en términos de autocuidado y consciencia ambiental.

OBSERVACIONES

(Escriba los comentarios y/o sugerencias que tenga respecto al desarrollo de esta competencia)

DINAMISMO – INICIATIVA	
Capacidad para trabajar de manera activa y enérgica, manteniendo los estándares de calidad.	
Capacidad para actuar y hacer más de lo requerido o esperado en un trabajo, anticiparse a las solicitudes, crear nuevas oportunidades y/o prepararse para enfrentar futuros retos con el fin de lograr los objetivos de la compañía.	
No cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No hace más de lo esperado en el puesto de trabajo. ▪ Demanda una supervisión constante en sus tareas. ▪ Tiene escasa predisposición para altos niveles de trabajo, su rendimiento decrece en esas situaciones. 	
Cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demuestra interés y atención en sus labores. ▪ Mantiene un ritmo de actividad constante. ▪ Una vez recibe una instrucción trabaja de manera autónoma y efectiva. ▪ Toma decisiones que atañen a la ejecución de su propio trabajo, seleccionando entre un número pequeño de alternativas posibles. ▪ En circunstancias difíciles y/o largas jornadas, conserva auto control y resistencia para trabajar arduamente y con actitud positiva. 	
Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se limita al cumplimiento de su tarea y asume su participación en otras tareas como parte de un aprendizaje que enriquece su desempeño laboral. ▪ Es diligente y convoca a la acción. ▪ Es capaz de manejar más de una tarea en el mismo espacio de tiempo manteniendo los estándares de calidad. 	
Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Da respuesta inmediata a situaciones complejas y con varias alternativas de actuación. ▪ Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales dentro de su marco de acción. ▪ Se anticipa y prepara para una oportunidad o situación que no es obvia para los demás. 	
OBSERVACIONES	
(Escriba los comentarios y/o sugerencias que tenga respecto al desarrollo de esta competencia)	

ADAPTACIÓN AL CAMBIO	
<p>Capacidad para adecuarse y avenirse a los cambios.</p> <p>Implica capacidad para modificar los comportamientos habituales cuando surgen dificultades o cambios, nuevos conocimientos, o nuevas personas: en la organización, en el contexto del cliente, en la consecución de los objetivos empresariales, o en los requerimientos de cada proyecto.</p>	
No cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene dificultades para integrarse a otros ámbitos o equipos ▪ Obstaculiza la implementación de nuevos procesos y no encuentra valor agregado a lo nuevo. ▪ Manifiesta disgusto por las novedades en los requerimientos de los clientes internos o externos, antiguos o nuevos 	
Cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Acepta y aplica los cambios de los procedimientos, herramientas y lugares de trabajo. • Enfrenta situaciones distintas a las que no está acostumbrado en la rutina del trabajo de forma abierta. • Atiende con agrado las novedades en los requerimientos de los clientes internos o externos, antiguos o nuevos. 	
Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve entre sus compañeros la aceptación y aplicación de cambios de los procedimientos, herramientas y lugares de trabajo. • Manifiesta interés por las innovaciones y se adelanta a los requerimientos de los clientes internos o externos, antiguos o nuevos. 	
Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Permanentemente está atento a las innovaciones y avances relacionados con su trabajo. • Propone nuevas metodologías y herramientas que facilitan el cambio. 	
<p align="center">OBSERVACIONES</p> <p align="center">(Escriba los comentarios y/o sugerencias que tenga respecto al desarrollo de esta competencia)</p>	

TOLERANCIA A LA PRESIÓN	
Capacidad para conservar la calma y continuar actuando con el mismo nivel de calidad y eficiencia en situaciones de gran demanda o exigencia, por diversos factores de apremio como: tiempo, carga o ritmo de trabajo, o circunstancias adversas.	
No cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Se le dificulta dar cumplimiento a las exigencias de su trabajo en situaciones de presión. • Se le dificulta dar respuesta a más de una tarea a la vez. 	
Cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con las exigencias de su trabajo en situaciones de presión. Atiende las dificultades a medida que se presentan. • Puede atender más de una tarea a la vez con un mínimo de error en la ejecución de éstas. 	
Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Puede prever y controlar las situaciones que generan estrés en sus labores diarias y es capaz de lidiar con la presión. • Frente a la premura y acumulación de tareas, es capaz de mantener un ritmo rápido y estable de trabajo. 	
Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Su desempeño mejora en situaciones de alta presión. • Tiene la capacidad de transmitir calma en situaciones de alta presión. 	
OBSERVACIONES (Escriba los comentarios y/o sugerencias que tenga respecto al desarrollo de esta competencia)	

PLAN DE ACCIÓN		
ACTIVIDAD		FECHA DE SEGUIMIENTO
1		
2		
3		
4		

Empleado:
C.C.

Jefe Inmediato
C.C.

CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	VIGENCIA	CAMBIO REALIZADO
4	2012-12-09	Se crearon 05 escalas de valoración, en cuatro niveles: directivos, asistenciales, mano de obra no calificada y HSEQ.
5	2014-01-20	Se cambió todo el formato, a uno más sencillo, dado que está en proceso de construcción uno definitivo y por competencias.
6	2014-06-16	Se cambió todo el formato de acuerdo a la nueva estructuración de la evaluación por competencias



Humano

TALENTO HUMANO

Anexo E. Evaluación por Competencias. Supervisor de Operaciones

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará cada una de las competencias a evaluar, por favor marque con una X una (1) de las siguientes posibilidades en cada una de las competencias:

- No cumple los estándares mínimos
- Cumple los estándares mínimos.
- Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos.
- Excede los estándares mínimos y puede ser considerado un candidato a desarrollar.

Para ello, tenga en cuenta la definición de la competencia y los ejemplos asociados a cada calificación versus los comportamientos que usted ha observado en el empleado a evaluar y recuerde todo el periodo a evaluar y no solamente los eventos más recientes.

Si lo requiere puede complementar la evaluación añadiendo comportamientos adicionales a los ejemplos dados.

Ejemplo:

ENTREGA DE RESULTADOS	
No cumple los estándares mínimos	
Cumple los estándares mínimos	X
Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos	
Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar	

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS			
Perfil por competencias requerido para un		SUPERVISOR DE OPERACIONES	
Fecha		Periodo evaluado	
Empleado evaluado			
Jefe Inmediato		Cargo de Jefe Inmediato	
ENTREGA DE RESULTADOS			
Capacidad de encaminar sus acciones al alcance o superación del logro esperado, actuando con diligencia y criterio ante las decisiones requeridas para que sus procesos contribuyan y/o no dificulten el cumplimiento de los objetivos empresariales, la satisfacción del cliente, la superación de los competidores o el mejoramiento de la organización.			
No cumple los estándares mínimos			
Usted puede observar comportamientos como los siguientes:			
<ul style="list-style-type: none"> No cumple con las actividades asignadas en calidad y/o tiempo. Requiere de constante supervisión de su jefe inmediato para completar las tareas asignadas. 			
Cumple los estándares mínimos			
Usted puede observar comportamientos como los siguientes:			
<ul style="list-style-type: none"> Cumple en tiempo y calidad con las actividades asignadas Está atento a los tiempos de realización de los trabajos y controla su cumplimiento. 			
Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos			
Usted puede observar comportamientos como los siguientes:			
<ul style="list-style-type: none"> Supera las expectativas en términos de tiempo sin afectar la calidad de su trabajo. Realiza cambios específicos en los propios métodos de trabajo para mejorar su desempeño sin que le sea requerido (Ej. Hace algo mejor, más rápido, a menor costo, más eficientemente; mejora la calidad, la satisfacción del cliente, la moral del equipo). 			
Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar			
Usted puede observar comportamientos como los siguientes:			
<ul style="list-style-type: none"> Participa proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización. 			
OBSERVACIONES			
(Escriba los comentarios y/o sugerencias que tenga respecto al desarrollo de esta competencia)			

SERVICIO AL CLIENTE	
<p>Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades del cliente (actual o potencial, interno o externo) que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro.</p> <p>Implica el esfuerzo de ayudar a los demás demostrando interés, comprensión, agilidad y eficacia, ante la resolución de las necesidades y demandas planteadas.</p>	
No cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No tiene buena comunicación con el cliente. ▪ Sus respuestas a las demandas del cliente no son adecuadas en tiempo y/o forma. 	
Cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantiene un trato amable y cordial con sus clientes internos y externos. ▪ Muestra interés ante las necesidades de los clientes y actúa conforme a ello. ▪ Entiende el sentido de urgencia de las necesidades del cliente y actúa con celeridad. 	
Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. ▪ Soluciona los problemas del cliente y atiende sus inquietudes en la medida de las propias posibilidades y de no estar a su alcance la respuesta adecuada, busca la ayuda y/o el asesoramiento de personas pertinentes. 	
Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es la primera opción para la atención de un cliente difícil. 	
<p align="center">OBSERVACIONES</p> <p align="center">(Escriba los comentarios y/o sugerencias que tenga respecto al desarrollo de esta competencia)</p>	

TRABAJO EN EQUIPO	
Capacidad de participar activamente en la consecución de una meta común, cooperando con los demás de manera genuina, subordinando los objetivos personales a los objetivos del equipo.	
No cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Realiza comentarios sarcásticos a sus compañeros y en general a los integrantes del equipo. Forma divisiones dentro del equipo. Interrumpe a otros, trata de dominar conversaciones o discusiones y subestima las contribuciones de otros. Asume una posición defensiva y se abstiene de ofrecer su criterio. Muestra preocupación exclusivamente por la parte del trabajo que le corresponde y no por la consecución de la meta común. 	
Cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Interactúa con los demás miembros del equipo en términos de buen trato, ayuda mutua y colaboración, favoreciendo un ambiente de trabajo adecuado. Se preocupa por apoyar el desempeño de sus compañeros y de otras áreas de la compañía. Reconoce las contribuciones de los demás, aunque tengan diferentes puntos de vista. Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros. 	
Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área. Comparte mejores prácticas y trabaja cooperativamente con el equipo. Es conciliador e interviene como mediador con argumentos claros, manteniendo una comunicación empática, que contribuye al logro de consenso. 	
Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Anima, y motiva a los demás, y reconoce públicamente los logros de quienes obtiene buenos resultados. Como miembro de un equipo mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comprende la dinámica del funcionamiento del equipo e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal, centrándose en el logro de los fines compartidos. 	
OBSERVACIONES (Escriba los comentarios y/o sugerencias que tenga respecto al desarrollo de esta competencia)	

CALIDAD, COMPORTAMIENTO SEGURO Y MEDIO AMBIENTE	
<p>Capacidad para trabajar con los más altos estándares de salud, seguridad y calidad.</p> <p>Ello implica cumplir las prácticas de autocuidado y de protección del medio ambiente, prevenir los riesgos asociados a las actividades realizadas, y generar propuestas para mejorar o elevar la calidad de los métodos y procesos.</p>	
No cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No usa o utiliza de modo incorrecto sus elementos de protección personal (EPP). ▪ No Identifica ni reporta actos y condiciones inseguras. ▪ Incumple la política integral de gestión, política de orden y aseo, alcohol, tabaco y drogas o seguridad vial. ▪ No muestra comportamientos de autocuidado (Ej. No asistente a los exámenes periódicos cuando le son programados, no muestra interés por actualizar su esquema de vacunas, incumple la política de alcohol, tabaco y drogas). 	
Cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hace uso correcto de sus elementos de protección personal. ▪ Promueve la seguridad e integridad física de sus compañeros, las propiedades de la compañía y los equipos, identificando y reportando actos y condiciones inseguras, haciendo uso de la Tarjeta RAYCI. ▪ Da cumplimiento a la política integral de gestión; política de orden y aseo; alcohol, tabaco y drogas; seguridad vial. ▪ Muestra comportamientos de autocuidado (Ej. Asiste a los exámenes periódicos cuando le son programados, mantiene actualizado el esquema de vacunas, da cumplimiento a la política de alcohol, tabaco y drogas). ▪ Participa activamente en las actividades programadas por el área de HSEQ y de las campañas y programas ambientales. 	
Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promueve el comportamiento seguro en su equipo de trabajo (Invita a otros a hacer uso correcto de sus Elementos de Protección Personal). ▪ Hace un excelente uso de las tarjetas RAYCI proponiendo soluciones pragmáticas frente a los actos y condiciones inseguras reportadas, implementando y promoviendo el control. ▪ Toma acciones preventivas para obtener resultados de calidad. ▪ Promueve comportamientos de autocuidado (Ej. Asiste a los exámenes periódicos cuando le son programados y promueve la asistencia de sus compañeros de trabajo, mantiene actualizado el esquema de vacunas, promueve y da cumplimiento a la política de alcohol, tabaco y drogas). ▪ Participa activamente en las actividades programadas por el área de HSEQ y en las campañas y programas ambientales. 	
Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	

- Da prioridad a los estándares de HSEQ, inclusive cuando hay presión por parte del cliente.
- Es un líder reconocido en términos de autocuidado y consciencia ambiental.

OBSERVACIONES

(Escriba los comentarios y/o sugerencias que tenga respecto al desarrollo de esta competencia)

DINAMISMO – INICIATIVA	
<p>Capacidad para trabajar de manera activa y enérgica, manteniendo los estándares de calidad.</p> <p>Capacidad para actuar y hacer más de lo requerido o esperado en un trabajo, anticiparse a las solicitudes, crear nuevas oportunidades y/o prepararse para enfrentar futuros retos con el fin de lograr los objetivos de la compañía.</p>	
No cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No hace más de lo esperado en el puesto de trabajo. ▪ Demanda una supervisión constante en sus tareas. ▪ Tiene escasa predisposición para altos niveles de trabajo, su rendimiento decrece en esas situaciones. 	
Cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demuestra interés y atención en sus labores. ▪ Mantiene un ritmo de actividad constante. ▪ Una vez recibe una instrucción trabaja de manera autónoma y efectiva. ▪ Toma decisiones que atañen a la ejecución de su propio trabajo, seleccionando entre un número pequeño de alternativas posibles. ▪ En circunstancias difíciles y/o largas jornadas, conserva auto control y resistencia para trabajar arduamente y con actitud positiva. 	
Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se limita al cumplimiento de su tarea y asume su participación en otras tareas como parte de un aprendizaje que enriquece su desempeño laboral. ▪ Es diligente y convoca a la acción. ▪ Es capaz de manejar más de una tarea en el mismo espacio de tiempo manteniendo los estándares de calidad. 	
Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Da respuesta inmediata a situaciones complejas y con varias alternativas de actuación. ▪ Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales dentro de su marco de acción. ▪ Se anticipa y prepara para una oportunidad o situación que no es obvia para los demás. 	
OBSERVACIONES	
(Escriba los comentarios y/o sugerencias que tenga respecto al desarrollo de esta competencia)	

ADAPTACIÓN AL CAMBIO	
<p>Capacidad para adecuarse y avenirse a los cambios.</p> <p>Implica capacidad para modificar los comportamientos habituales cuando surgen dificultades o cambios, nuevos conocimientos, o nuevas personas: en la organización, en el contexto del cliente, en la consecución de los objetivos empresariales, o en los requerimientos de cada proyecto.</p>	
No cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene dificultades para integrarse a otros ámbitos o equipos ▪ Obstaculiza la implementación de nuevos procesos y no encuentra valor agregado a lo nuevo. ▪ Manifiesta disgusto por las novedades en los requerimientos de los clientes internos o externos, antiguos o nuevos 	
Cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Acepta y aplica los cambios de los procedimientos, herramientas y lugares de trabajo. • Enfrenta situaciones distintas a las que no está acostumbrado en la rutina del trabajo de forma abierta. • Atiende con agrado las novedades en los requerimientos de los clientes internos o externos, antiguos o nuevos. 	
Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve entre sus compañeros la aceptación y aplicación de cambios de los procedimientos, herramientas y lugares de trabajo. • Manifiesta interés por las innovaciones y se adelanta a los requerimientos de los clientes internos o externos, antiguos o nuevos. 	
Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Permanentemente está atento a las innovaciones y avances relacionados con su trabajo. • Propone nuevas metodologías y herramientas que facilitan el cambio. 	
<p align="center">OBSERVACIONES</p> <p align="center">(Escriba los comentarios y/o sugerencias que tenga respecto al desarrollo de esta competencia)</p>	

TOLERANCIA A LA PRESIÓN	
Capacidad para conservar la calma y continuar actuando con el mismo nivel de calidad y eficiencia en situaciones de gran demanda o exigencia, por diversos factores de apremio como: tiempo, carga o ritmo de trabajo, o circunstancias adversas.	
No cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Se le dificulta dar cumplimiento a las exigencias de su trabajo en situaciones de presión. • Se le dificulta dar respuesta a más de una tarea a la vez. 	
Cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con las exigencias de su trabajo en situaciones de presión. Atiende las dificultades a medida que se presentan. • Puede atender más de una tarea a la vez con un mínimo de error en la ejecución de éstas. 	
Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Puede prever y controlar las situaciones que generan estrés en sus labores diarias y es capaz de lidiar con la presión. • Frente a la premura y acumulación de tareas, es capaz de mantener un ritmo rápido y estable de trabajo. 	
Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Su desempeño mejora en situaciones de alta presión. • Tiene la capacidad de transmitir calma en situaciones de alta presión. 	
OBSERVACIONES (Escriba los comentarios y/o sugerencias que tenga respecto al desarrollo de esta competencia)	

PLAN DE ACCIÓN		
ACTIVIDAD		FECHA DE SEGUIMIENTO
1		
2		
3		
4		

 Empleado:
 C.C.

 Jefe Inmediato
 C.C.

CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	VIGENCIA	CAMBIO REALIZADO
4	2012-12-09	Se crearon 05 escalas de valoración, en cuatro niveles: directivos, asistenciales, mano de obra no calificada y HSEQ.
5	2014-01-20	Se cambió todo el formato, a uno más sencillo, dado que está en proceso de construcción uno definitivo y por competencias.
6	2014-06-16	Se cambió todo el formato de acuerdo a la nueva estructuración de la evaluación por competencias



Humano

TALENTO HUMANO

Anexo F. Evaluación por Competencias. Jefe de Planta

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará cada una de las competencias a evaluar, por favor marque con una X una (1) de las siguientes posibilidades en cada una de las competencias:

- No cumple los estándares mínimos
- Cumple los estándares mínimos.
- Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos.
- Excede los estándares mínimos y puede ser considerado un candidato a desarrollar.

Para ello, tenga en cuenta la definición de la competencia y los ejemplos asociados a cada calificación versus los comportamientos que usted ha observado en el empleado a evaluar y recuerde todo el periodo a evaluar y no solamente los eventos más recientes.

Si lo requiere puede complementar la evaluación añadiendo comportamientos adicionales a los ejemplos dados.

Ejemplo:

ENTREGA DE RESULTADOS	
No cumple los estándares mínimos	
Cumple los estándares mínimos	X
Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos	
Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar	

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS			
Perfil por competencias requerido para un		JEFE DE PLANTA	
Fecha		Periodo evaluado	
Empleado evaluado			
Jefe Inmediato		Cargo de Jefe Inmediato	
ENTREGA DE RESULTADOS			
<p>Capacidad de encaminar sus acciones al alcance o superación del logro esperado, actuando con diligencia y criterio ante las decisiones requeridas para que sus procesos contribuyan y/o no dificulten el cumplimiento de los objetivos empresariales, la satisfacción del cliente, la superación de los competidores o el mejoramiento de la organización.</p>			
No cumple los estándares mínimos			
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se le dificulta planificar y organizar sus actividades y las de su equipo de trabajo. ▪ En la planeación de la operación y los diferentes proyectos ejecutados en la planta, no contempla la parte económica (costos, utilidad, etc.). ▪ No administra correctamente los recursos de planta (Ej. Equipos, personal, suministros). ▪ Se le dificulta dar respuesta en tiempo y calidad a los entregables propios de la operación (Ej. Reporte diario de operaciones, solicitudes de equipos y maquinaria, informe mensual de gestión de la planta, control de inventarios, otros.). ▪ No controla el ingreso y despacho de residuos tratados. ▪ No realiza un seguimiento oportuno al progreso de las actividades asignadas a los empleados a su cargo. 			
Cumple los estándares mínimos			
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contempla las variables económicas y su impacto en la planeación técnica de los proyectos (planeación técnico-económica). ▪ Planifica y organiza sus actividades y las de su equipo de trabajo, garantizando la correcta ejecución de los procesos de caracterización, tratamiento y disposición de residuos, respondiendo en los plazos establecidos y con calidad. ▪ Administra correctamente los recursos de planta (Ej. Equipos, personal, suministros) y optimiza los mismos sin afectar los estándares de calidad. ▪ Da respuesta en tiempo y calidad a los entregables propios de la operación (Ej. Reporte diario de operaciones, solicitudes de equipos y maquinaria, informe mensual de gestión de la planta, control de inventarios, otros.). ▪ Controla el ingreso y despacho de residuos tratados garantizando un reporte oportuno y preciso de los servicios a facturar. ▪ Realiza seguimiento oportuno al progreso de las actividades asignadas a los empleados a su cargo. ▪ Conoce y sostiene relaciones estratégicas con las comunidades cercanas a la planta que administra. 			
Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos			
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>			

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plantea mejoras a los procesos de la planta partiendo de las necesidades de la operación y los costos asociados a ello. ▪ Se anticipa a las demandas de la operación. ▪ Gestiona correctamente no solo los recursos de la planta sino también las diferentes variables que impactan la operación de la misma (costos, transporte, almacén, mantenimientos, comunidad, otros) para el logro de los objetivos. ▪ Optimiza de manera significativa los recursos de la planta sin afectar los estándares de calidad (personal, transporte, almacén, laboratorio, otros). 	
Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Logra mejoras significativas en la productividad y optimización de procesos. ▪ Participa proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes. ▪ Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes de alto valor agregado para la unidad de negocio. ▪ Toma acción para la mejora de los niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la unidad de negocio. ▪ Es un referente en materia de optimización de costos y productividad en sus pares. 	
OBSERVACIONES	
(Escriba los comentarios y/o sugerencias que tenga respecto al desarrollo de esta competencia)	

SERVICIO AL CLIENTE	
<p>Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades del cliente (actual o potencial, interno o externo) que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro.</p> <p>Implica el esfuerzo de ayudar a los demás demostrando interés, comprensión, agilidad y eficacia, ante la resolución de las necesidades y demandas planteadas.</p>	
No cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No tiene buena comunicación con los clientes. ▪ Sus respuestas a las demandas de los clientes no son adecuadas en tiempo y/o forma. ▪ Se le dificulta mantener un trato amable y cordial con sus clientes. 	
Cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifica las necesidades de los clientes dando oportuna respuesta a ellas. ▪ Mantiene una actitud total de disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. ▪ Entiende el sentido de urgencia de las necesidades del cliente y actúa con celeridad. 	
Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se informa a profundidad sobre las necesidades de los clientes, explorando sus inquietudes o problemas, evaluando constantemente su nivel de satisfacción. ▪ Mantiene una actitud total de disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. ▪ Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el cliente manifiesta en un principio y adecúa la operación y los servicios disponibles a esas necesidades. 	
Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propone en su unidad de negocio acciones de mejora, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción de los clientes y brinda soluciones de excelencia a sus necesidades. ▪ Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el cliente manifiesta en un principio convirtiéndose en un aliado estratégico para la operación. 	
<p align="center">OBSERVACIONES</p> <p align="center">(Escriba los comentarios y/o sugerencias que tenga respecto al desarrollo de esta competencia)</p>	

TRABAJO EN EQUIPO	
Capacidad de participar activamente en la consecución de una meta común, cooperando con los demás de manera genuina, subordinando los objetivos personales a los objetivos del equipo.	
No cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realiza comentarios sarcásticos a sus compañeros y en general a los integrantes del equipo. ▪ Forma divisiones dentro del equipo. ▪ Interrumpe a otros, trata de dominar conversaciones o discusiones y subestima las contribuciones de otros. ▪ Asume una posición defensiva y se abstiene de ofrecer su criterio. ▪ Muestra preocupación exclusivamente por la parte del trabajo que le corresponde y no por la consecución de la meta común. ▪ Accede a cooperar, pero rara vez lo hace. 	
Cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. ▪ Interactúa con los demás miembros del equipo en término de buen trato, ayuda mutua y colaboración, favoreciendo un ambiente de trabajo adecuado. ▪ Apoya el desempeño de sus compañeros y de otras áreas de la compañía. ▪ Reconoce las contribuciones de los demás, aunque tengan diferentes puntos de vista. ▪ Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros. 	
Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es conciliador e interviene como mediador con argumentos claros, manteniendo una comunicación empática, que contribuye al logro de consenso. ▪ Hace que todos los miembros del equipo se sientan importantes. ▪ Identifica las fortalezas de sus compañeros de equipo y las aprovecha al máximo. 	
Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anima, y motiva a los demás, y reconoce públicamente los logros de quienes obtienen buenos resultados. ▪ Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área. ▪ Es reconocido como un excelente miembro de equipo en cualquier área. 	
OBSERVACIONES (Escriba los comentarios y/o sugerencias que tenga respecto al desarrollo de esta competencia)	

CALIDAD, COMPORTAMIENTO SEGURO Y MEDIO AMBIENTE

Capacidad para trabajar con los más altos estándares de salud, seguridad y calidad.

Ello implica cumplir las prácticas de autocuidado y de protección del medio ambiente, prevenir los riesgos asociados a las actividades realizadas, y generar propuestas para mejorar o elevar la calidad de los métodos y procesos.

No cumple los estándares mínimos

Usted puede observar comportamientos como los siguientes:

- No usa o utiliza de modo incorrecto sus Elementos de Protección Personal.
- No identifica ni reporta actos y condiciones inseguras.
- Incumple la política integral de gestión, política de orden y aseo, alcohol, tabaco y drogas y seguridad vial.
- No muestra comportamientos de autocuidado (Ej. No asistente a los exámenes periódicos cuando le son programados, no muestra interés por actualizar sus esquemas de vacunas, incumple la política de alcohol, tabaco y drogas).

Cumple los estándares mínimos

Usted puede observar comportamientos como los siguientes:

- Conoce, cumple y divulga la política integral de gestión de HSEQ: Política de Alcohol, Tabaco y Drogas; Programas de Riesgos Prioritarios; Programa de Medicina Preventiva del Trabajo; Programas Ambientales; Programas RAYCI; y las directrices en materia de: Orden y Aseo, Comportamiento Seguro, Autocuidado y Calidad.
- Valora constantemente los riesgos que se pueden presentar en la operación, y toma acción garantizando la seguridad de las personas de la planta y de los equipos y promueve el uso la Tarjeta RAYCI.
- Facilita la participación del personal a su cargo en las actividades de HSEQ que programe el área.
- Garantiza excelentes condiciones de orden y aseo de la planta.
- Lidera con el ejemplo mostrando comportamientos de autocuidado y haciendo uso correcto de elementos de los elementos de protección personal (EPP).
- Busca permanentemente la estandarización de los procesos de la organización y la medición de los mismos en relación con los resultados planificados.
- Nunca se pone a sí mismo o a los miembros de su equipo en riesgo o en situaciones peligrosas.
- Participa activamente en las actividades programadas por el área de HSEQ y de las campañas y programas ambientales.

Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos

Usted puede observar comportamientos como los siguientes:

- Ha implementado diferentes acciones para mejorar la seguridad de los empleados en la operación.
- Ha tenido un rol activo en el diseño e implementación de los planes de emergencias y contingencias, programas de salud ocupacional y riesgos prioritarios.
- Reconoce y premia a sus empleados por sus comportamientos seguros y las sugerencias que dan en ésta materia.
- Ni él, ni su equipo de trabajo han tenido accidentes.
- Promueve comportamientos de autocuidado, ahorro de energía, orden y aseo, ahorro de agua, reciclaje entre otros, liderando con el ejemplo.

Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar

Usted puede observar comportamientos como los siguientes:

- La seguridad es su principal prioridad en todo momento.
- Es un miembro activo y/o hace aportes significativos al Sistema Integrado de Gestión (Salud Ocupacional, Calidad, Medio Ambiente y Seguridad).
- Es un referente en materia de calidad, seguridad, salud ocupacional y medio ambiente.
- Es un líder reconocido en términos de autocuidado y consciencia ambiental.

OBSERVACIONES

(Escriba los comentarios y/o sugerencias que tenga respecto al desarrollo de esta competencia)

LIDERAZGO	
<p>Capacidad para inspirar la acción, generar un sentido de compromiso logrando que las personas vayan más allá de los estándares mínimos.</p> <p>Capacidad de actuar como un referente, orientando con el ejemplo y cuidado a su equipo de trabajo, hacia el logro de los objetivos de los proyectos a su cargo.</p>	
No cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utiliza el miedo como un motivador. ▪ Ha causado que empleados altamente motivados disminuyan su desempeño. ▪ No da retroalimentación oportuna a los empleados a su cargo, o su retroalimentación es siempre negativa. ▪ Le cuesta tomar decisiones y/o actúa impulsivamente en la toma de decisiones importantes. 	
Cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<p>Comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantiene una comunicación clara y eficaz con las personas a su cargo, de tal forma que las personas a su cargo muestran claridad de los mensajes recibidos. ▪ Valida el entendimiento del mensaje que se quiere transmitir (Por ejemplo: "Es claro para ti", ¿"Entendiste lo que te expresé?", etc.). <p>Motivación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conoce el personal que tiene a cargo e identifica sus ejes motivacionales orientando su comportamiento al logro de los resultados esperados. ▪ Muestra interés por el bienestar de los empleados a cargo y toma acción para garantizar la satisfacción de sus necesidades básicas (herramientas, lugar de trabajo, condiciones contractuales, otros). ▪ Transmite con claridad lo que se espera del empleado y conoce las expectativas del mismo. <p>Delegación / Empoderamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Al delegar tiene en cuenta: la complejidad de la tarea, el nivel de desarrollo del empleado y su carga laboral con el propósito de garantizar la correcta ejecución de la actividad y la satisfacción del empleado. ▪ Define con claridad los entregables y respectivos plazos. ▪ Hace seguimiento según sea requerido. ▪ Define los niveles de autoridad que la persona puede emplear en su tarea. <p>Retroalimentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Da retroalimentación de acuerdo con el desempeño de la persona. ▪ Da un contexto a la situación a retroalimentar, describe su comportamiento y su impacto. <p>Manejo del Conflicto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantiene la calma y el foco en situaciones de conflicto ▪ En situaciones de conflicto escucha atentamente a todos los involucrados. ▪ Identifica las causas del conflicto más allá de los síntomas. 	
Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	

Comunicación:

- Tiene una comunicación asertiva tanto verbal y no verbal como escrita: utiliza gestos y palabras amables, mantiene un equilibrio emocional al comunicarse.
- Parafrasea para garantizar el entendimiento del mensaje de lo que se quiere transmitir.

Motivación:

- Muestra a su equipo de trabajo el vínculo que existe entre las responsabilidades asignadas y la contribución de las mismas al logro de los objetivos organizacionales.
- Su equipo de trabajo refleja un nivel de motivación y compromiso superior (altos niveles de productividad, altos nivel de satisfacción, otros).

Delegación y Empoderamiento:

- Aumenta significativamente su productividad (ahorro de tiempo y desarrollo de su equipo de trabajo) a través de la delegación de actividades.
- Al momento de delegar tiene en cuenta las expectativas y el plan de desarrollo del empleado.

Retroalimentación:

- Da retroalimentación positiva en público y retroalimentación negativa en privado.
- Muestra gran empatía cuando da retroalimentación.
- En la retroalimentación que brinda habla por sí mismo (Por ejemplo: "Veo que...", "Estoy preocupado por...", en cambio de: "La gente está diciendo que...", "Todos piensan que...").

Manejo del Conflicto:

- Varía sus estrategias ante el conflicto según la situación concreta.
- Logra manejar el conflicto sin escalarlo.
- Se anticipa a situaciones de conflicto potencial y toma acciones para manejarlo.

Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar

Usted puede observar comportamientos como los siguientes:

Comunicación:

- Siempre sabe la mejor forma de decir algo.
- Hace sentir a otros que de verdad han sido escuchados.

Motivación:

- Cree en su gente, les transmite confianza y seguridad en sus habilidades de tal forma que la persona lo interioriza potencializando el talento de su equipo de trabajo.
- Vincula los objetivos de cada persona de su equipo de trabajo con los objetivos de la organización.
- Transmite pasión por los objetivos organizacionales.

Delegación y Empoderamiento:

- Empodera a su equipo de trabajo frente a las responsabilidades asignadas sin imponer un esquema de trabajo específico, orientándose al logro de los resultados.
- Les permite aportar desde su experiencia y posición dándoles un espacio en la toma de decisiones y en la responsabilidad de los resultados.

Retroalimentación:

- Enseña a otros cómo dar una retroalimentación efectiva
- Cuando da retroalimentación hace sentir al empleado que está siendo acompañado y no disciplinado.

Manejo de Conflicto:

- Utiliza estrategias de construcción de equipo para manejar el conflicto.
- Es reconocido por ser justo, equilibrado y honesto al manejar situaciones de conflicto.

OBSERVACIONES

(Escriba los comentarios y/o sugerencias que tenga respecto al desarrollo de esta competencia)

CREDIBILIDAD TÉCNICA	
<p>Capacidad necesaria para generar confianza y aceptación en los miembros de su equipo y en los clientes, con base en los conocimientos de su especialidad.</p> <p>Implica ser reconocido por la solidez conceptual y curiosidad intelectual.</p>	
No cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No genera confianza ni credibilidad en su equipo de trabajo, sus pares y sus clientes (interno y externo). ▪ Basa sus decisiones en conceptos o procedimientos desactualizados. ▪ No muestra interés en actualizar o mejorar su conocimiento técnico. 	
Cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Da solución en tiempo y forma a problemas técnicos de alta complejidad. ▪ En la aplicación práctica de sus conceptos tiene en cuenta el contexto real de la operación. ▪ En la planeación y análisis técnico de la operación contempla el total de las variables económicas (disponibilidad de recursos, costo de lo requerido, retorno de la inversión, otros). ▪ Responde a las necesidades de la operación en tiempo y calidad, con base en su experiencia y dominio conceptual y metodológico. 	
Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Va más allá del análisis propiamente técnico-económico y contempla otras variables que impacten la operación (Ej. optimización de costos con proveedores, personal, comunidad, etc.). ▪ Se mantiene actualizado en materia técnica y en los parámetros exigidos por los clientes externos. 	
Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es considerado el referente técnico clave en los diferentes medios donde actúa y lo consultan para la toma de decisiones de la empresa. ▪ Propone nuevos procedimientos para la mejora continua en la ejecución de los servicios prestados. ▪ Diseña propuestas técnicas o nuevos servicios que generan impacto o valor agregado a la compañía, aprovechando su contacto directo con el cliente. 	
<p align="center">OBSERVACIONES</p> <p align="center">(Escriba los comentarios y/o sugerencias que tenga respecto al desarrollo de esta competencia)</p>	

PLAN DE ACCIÓN		
ACTIVIDAD		FECHA DE SEGUIMIENTO
1		
2		
3		
4		

 Empleado:
 C.C.

 Jefe Inmediato
 C.C.

CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	VIGENCIA	CAMBIO REALIZADO
4	2012-12-09	Se crearon 05 escalas de valoración, en cuatro niveles: directivos, asistenciales, mano de obra no calificada y HSEQ.
5	2014-01-20	Se cambió todo el formato, a uno más sencillo, dado que está en proceso de construcción uno definitivo y por competencias.
6	2014-06-16	Se cambió todo el formato de acuerdo a la nueva estructuración de la evaluación por competencias



CONTROL DE CAMBIOS

TALENTO HUMANO

Anexo G. Evaluación por Competencias. Gerente PMO

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

INTRUCCIONES

A continuación encontrará cada una de las competencias a evaluar, por favor marque con una X una (1) de las siguientes posibilidades en cada una de las competencias:

- No cumple los estándares mínimos
- Cumple los estándares mínimos.
- Sobresale en el cumplimiento los estándares mínimos.
- Excede los estándares mínimos y puede ser considerado un candidato a desarrollar.

Para ello, tenga en cuenta la definición de la competencia y los ejemplos asociados a cada calificación versus los comportamientos que usted ha observado en el empleado a evaluar y recuerde todo el periodo a evaluar y no solamente los eventos más recientes.

Si lo requiere puede complementar la evaluación añadiendo comportamientos adicionales a los ejemplos dados.

Ejemplo:

ENTREGA DE RESULTADOS	
No cumple los estándares mínimos	
Cumple los estándares mínimos	X
Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos	
Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar	

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS			
Perfil por competencias requerido para un		GERENTE PMO	
Fecha		Periodo evaluado	
Empleado evaluado			
Jefe Inmediato		Cargo de Jefe Inmediato	
ENTREGA DE RESULTADOS			
Capacidad de encaminar sus acciones al alcance o superación del logro esperado, actuando con diligencia y criterio ante las decisiones requeridas para que sus procesos contribuyan y/o no dificulten el cumplimiento de los objetivos empresariales, la satisfacción del cliente, la superación de los competidores o el mejoramiento de la organización.			
No cumple los estándares mínimos			
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No muestra conocimiento sobre cada uno de los proyectos en ejecución o no tiene un panorama global del portafolio de proyectos. ▪ Se le dificulta asegurar que los proyectos de la unidad cuenten con una planeación en términos de: costos, ingresos y cronograma de actividades y se ejecuten conforme a ello. ▪ Se le dificulta desarrollar una cultura de gestión de proyectos con los líderes de zona y coordinadores de contrato para que actualicen la información sobre la ejecución de acuerdo con lo planeado: no define metodologías, parámetros, no hace seguimiento. ▪ No analiza, ni identifica oportunidades de optimización de recursos en los diferentes proyectos. ▪ Se le dificulta presentar propuestas comerciales en los tiempos estimados, (que) atiendan las necesidades e intereses del cliente solicitante. ▪ Se le dificulta asegurar el proceso de facturación en cada uno de los proyectos de la unidad de acuerdo a los tiempos definidos por el cliente, cumpliendo el objetivo del Balance Score Card (BSC). ▪ No tiene mapeada la estructura de costos de todos los proyectos (para garantizar) que los costos hayan sido asignados correctamente. 			
Cumple los estándares mínimos			
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Muestra conocimiento sobre cada uno de los proyectos en ejecución, en términos de los recursos utilizados, ingresos generados, entre otros (indicadores), es decir tiene un panorama global del portafolio de proyectos. ▪ Asegura que los proyectos de la unidad cuenten con una planeación en términos de: costos, ingresos y cronograma de actividades y se ejecuten conforme a ello. ▪ Desarrolla una cultura de gestión de proyectos con los líderes de zona y coordinadores de contrato para que actualicen la información sobre la ejecución de acuerdo con lo planeado: define metodologías, parámetros, hace seguimiento, y se mantiene actualizado del día a día de la operación. ▪ Mapea la estructura de costos de todos los proyectos, garantizando que los (recursos) hayan sido asignados correctamente. ▪ Analiza e identifica oportunidades de optimización de recursos en los diferentes proyectos y logra racionalizarlos. ▪ Presenta las propuestas comerciales en los tiempos estimados y las mismas atienden las necesidades e intereses del cliente solicitante, con una estrategia que va enfocada al éxito. 			

<ul style="list-style-type: none"> Asegura el proceso de facturación en cada uno de los proyectos de la unidad, de acuerdo a los tiempos (acordados con) el cliente, cumpliendo el objetivo del Balance Score Card (BSC). 	
Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Se anticipa a las posibles desviaciones que se puedan presentar y toma decisiones acertadas para el control de los proyectos, en el marco de las estrategias de la organización. Ej. aplica medidas correctivas cuando hay desviaciones económicas, solicitando el apoyo de la vicepresidencia de ser requerido. Implementa estrategias para la mejora de la productividad de los proyectos. Desarrolla una cultura de gestión de proyectos, a tal punto que los líderes de zona realizan sus presupuestos antes de iniciar un proyecto y logra que ellos mismos le hagan seguimiento. Logra optimizar los proyectos donde no era evidente. Garantiza que las propuestas comerciales contemplen el margen de utilidad esperado en la prestación de los servicios, teniendo en consideración las lecciones aprendidas o los servicios repetitivos, entre otros. "Que haga sentido". Prevé posibles correcciones, asegurando que se facturen la totalidad de los servicios ejecutados en el mes: entrega de la liquidación de los servicios prestados, conforme a los procedimientos del cliente, asegurando su aceptación y realizando el seguimiento respectivo. 	
Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Excede las expectativas en la optimización de costos, impactando significativamente el indicador de utilidad bruta. Implementa nuevas herramientas de trabajo facilitando el reporte de los líderes o la gestión de los proyectos. Trae nuevas oportunidades de negocio a la compañía. 	
OBSERVACIONES (Escriba los comentarios y/o sugerencias que tenga respecto al desarrollo de esta competencia)	

SERVICIO AL CLIENTE

Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades del cliente (actual o potencial, interno o externo) que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro.

Implica el esfuerzo de ayudar a los demás demostrando interés, comprensión, agilidad y eficacia, ante la resolución de las necesidades y demandas planteadas.

No cumple los estándares mínimos

Usted puede observar comportamientos como los siguientes:

- No tiene buena comunicación con los clientes.
- Sus respuestas a la demandas de los clientes no son adecuadas en tiempo y/o forma.
- Se le dificulta mantener un trato amable y cordial con sus clientes.
- No establece relaciones de apoyo y cooperación con las personas, necesarias para contribuir a la satisfacción del cliente y el crecimiento del negocio.

Cumple los estándares mínimos

Usted puede observar comportamientos como los siguientes:

- Da respuesta y soluciona oportunamente las solicitudes de sus clientes (externos e internos) y hace seguimiento hasta el cierre, mostrando entendimiento del sentido de urgencia.
- Interactúa constantemente con sus clientes (Líderes de Zona y Coordinadores de contrato) y los retroalimenta sobre el estado de los proyectos.
- Identifica las necesidades de su cliente interno, en términos del acompañamiento o asesoramiento que requiere por parte de la PMO, y actúa conforme a ello. "No el concepto sino la táctica, mostrándole cual es el camino para mejorar".
- Gestiona con las áreas de apoyo la respuesta a los requerimientos presentados por los líderes y coordinadores.

Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos

Usted puede observar comportamientos como los siguientes:

- Identifica no conformidades por parte del cliente externo de manera oportuna e inmediata y convoca reuniones para definir planes de acción con el Líder de Zona y/o coordinador de contrato.
- Trasciende el modelo y logra comprender el funcionamiento real de los contratos, resolviendo con eficacia las situaciones que se presenten, dando un valor agregado en su asesoría.
- Monitorea los proyectos más sensibles garantizando altos estándares de satisfacción en sus clientes internos.

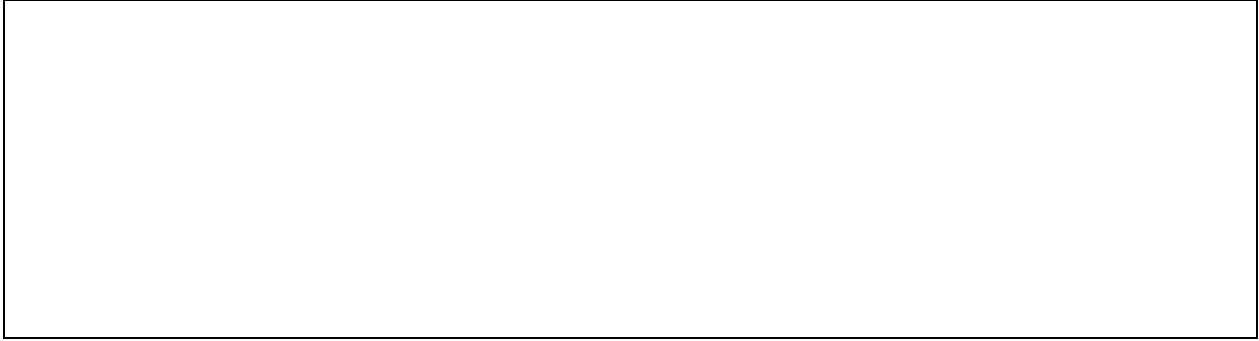
Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar

Usted puede observar comportamientos como los siguientes:

- Fideliza a sus clientes al punto que estos lo perciben como la principal fuente de solución, gestión e identificación de necesidades.
- El cliente siempre puede encontrarlo. "Hay tres urgencias y las tres son atendidas oportunamente y con la calidad requerida".

OBSERVACIONES

(Escriba los comentarios y/o sugerencias que tenga respecto al desarrollo de esta competencia)



TRABAJO EN EQUIPO	
Capacidad de participar activamente en la consecución de una meta común, cooperando con los demás de manera genuina, subordinando los objetivos personales a los objetivos del equipo.	
No cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Realiza comentarios sarcásticos a sus compañeros y en general a los integrantes del equipo. Forma divisiones dentro del equipo. Interrompe a otros, trata de dominar conversaciones o discusiones y subestima las contribuciones de otros. Asume una posición defensiva y se abstiene de ofrecer su criterio. Muestra preocupación exclusivamente por la parte del trabajo que le corresponde y no por la consecución de la meta común. Accede a cooperar pero rara vez lo hace. 	
Cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo (otras gerencias). Interactúa con los demás miembros del equipo en término de buen trato, ayuda mutua y colaboración, favoreciendo un ambiente de trabajo adecuado. Reconoce las contribuciones de los demás, aunque tengan diferentes puntos de vista. Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros. 	
Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Es conciliador e interviene como mediador con argumentos claros, manteniendo una comunicación empática, que contribuye al logro de consenso. Hace que todos los miembros del equipo se sientan importantes. Muestra interés y preocupación por contribuir en la mejora de otros procesos que no están a su cargo. Comprende tendencias de comportamiento de los coequiperos y los aprovecha al máximo. 	
Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Reconoce públicamente los logros de quienes obtienen buenos resultados aun cuando pertenezcan a otra línea o unidad. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área. Es reconocido como un excelente miembro de equipo en cualquier equipo. 	
OBSERVACIONES (Escriba los comentarios y/o sugerencias que tenga respecto al desarrollo de esta competencia)	

CALIDAD Y COMPORTAMIENTO SEGURO Y MEDIO AMBIENTE	
<p>Capacidad para trabajar con los más altos estándares de salud, seguridad y calidad.</p> <p>Ello implica cumplir las prácticas de autocuidado y de protección del medio ambiente, prevenir los riesgos asociados a las actividades realizadas, y generar propuestas para mejorar o elevar la calidad de los métodos y procesos.</p>	
No cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No usa o utiliza de modo incorrecto sus elementos de protección personal y elementos ergonómicos. ▪ No identifica ni reporta actos y condiciones inseguras. ▪ Incumple la Política Integral de Gestión, Política de Orden y Aseo, de Alcohol, Tabaco y Drogas y de Seguridad Vial. ▪ No muestra comportamientos de autocuidado (Ej. No asistente a los exámenes periódicos cuando le son programados, no muestra interés por actualizar su esquema de vacunas, incumple la política de alcohol, tabaco y drogas). 	
Cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conoce y cumple la política integral de gestión de HSEQ: Política de Alcohol, Tabaco y Drogas; Programas de Riesgos Prioritarios; Programa de Medicina Preventiva del Trabajo; Programas Ambientales; Programas RAYCI; y las directrices en materia de: orden y aseo, comportamiento seguro, autocuidado y calidad. ▪ Usa y promueve el uso adecuado de los elementos ergonómicos y los elementos de protección personal (EPP). <i>Lidera con el Ejemplo.</i> ▪ Utiliza la tarjeta RAYCI y fomenta su uso. ▪ Toma acciones en pro de que lo establecido (documentación) en el Sistema Integrado de Gestión se lleve a la realidad. ▪ Los procedimientos de su área están actualizados y se opera conforme a ello. ▪ Participa activamente en las actividades programadas por el área de HSEQ y de las campañas y programas ambientales. 	
Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconoce y transmite la gestión HSEQ como prioridad, por ejemplo, reconoce los comportamientos seguros de su equipo de trabajo. ▪ Da recomendaciones sobre mejoras prácticas de HSEQ en pro del sostenimiento y mejora del Sistema Integrado de Gestión. ▪ Es reconocido por mantener altos estándares de orden y aseo en su puesto de trabajo. <i>“Lidera con el ejemplo”</i>. 	
Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Construye una cultura HSEQ en su área. ▪ Es un agente de cambio cuando se divulgan (innovaciones) o un nuevo procedimiento y/o política. ▪ Es un líder reconocido en términos de autocuidado y consciencia ambiental. 	

OBSERVACIONES

(Escriba los comentarios y/o sugerencias que tenga respecto al desarrollo de esta competencia)

CREDIBILIDAD TÉCNICA	
<p>Capacidad necesaria para generar confianza y aceptación en los miembros de su equipo y en los clientes, con base en los conocimientos de su especialidad.</p> <p>Implica ser reconocido por la solidez conceptual y curiosidad intelectual.</p>	
No cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sus explicaciones e información del modelo de gestión de proyectos de ATP no genera credibilidad en sus clientes internos y externos. ▪ No se actualiza sobre los estándares y tendencias en gestión de proyectos, o aun haciéndolo no lo aterriza a las necesidades de ATP. ▪ Basa sus decisiones en conceptos o procedimientos desactualizados. ▪ Desconoce los servicios prestados por su unidad de negocio. 	
Cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es un experto en el modelo de gestión de proyectos de ATP, conoce y explica al detalle las especificaciones de cada una de las etapas del modelo. ▪ Se mantiene actualizado sobre los estándares y tendencias en gestión de proyectos, haciendo un discernimiento sobre aquello que puede ser útil a ATP. ▪ Da solución en tiempo y forma a problemas de costeo, planificación y control de proyectos. ▪ Conoce a profundidad los servicios prestados por su unidad de negocio. ▪ Fomenta la formación técnica de los empleados a su cargo. 	
Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es considerado el referente técnico clave por los clientes (interno y externo) y lo consultan para la toma de decisiones. ▪ Genera buenas prácticas en términos de gestión proyectos, más allá de su unidad de negocio. ▪ Propone nuevos procedimientos para la mejora continua en la ejecución del proyecto y los servicios prestados. 	
Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementa propuestas técnicas o nuevos servicios que generan impacto o valor agregado a la compañía. 	
<p align="center">OBSERVACIONES</p> <p align="center">(Escriba los comentarios y/o sugerencias que tenga respecto al desarrollo de esta competencia)</p>	

LIDERAZGO	
<p>Capacidad para inspirar la acción, generar un sentido de compromiso logrando que las personas vayan más allá de los estándares mínimos.</p> <p>Capacidad de actuar como un referente, orientando con el ejemplo y cuidado a su equipo de trabajo, hacia el logro de los objetivos de los proyectos a su cargo.</p>	
No cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utiliza el miedo como un motivador. ▪ Ha causado que empleados altamente motivados disminuyan su desempeño. ▪ No da retroalimentación oportuna a los empleados a su cargo, o su retroalimentación es siempre negativa. ▪ Le cuesta tomar decisiones y/o actúa impulsivamente en la toma de decisiones importantes. 	
Cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<p>Comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantiene una comunicación clara y eficaz con las personas a su cargo, de tal forma que las personas a su cargo demuestran comprensión de los mensajes recibidos. ▪ Valida el entendimiento del mensaje que se quiere transmitir (Por ejemplo: "Es claro para ti", ¿"Entendiste lo que te expresé?" etc.). <p>Motivación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conoce el personal que tiene a cargo e identifica sus ejes motivacionales, orientando su comportamiento al logro de los resultados esperados. ▪ Muestra interés por el bienestar de los empleados a cargo y toma acción para garantizar la satisfacción de sus necesidades básicas (herramientas, lugar de trabajo, condiciones contractuales, otros). ▪ Transmite con claridad lo que se espera del empleado y conoce las expectativas del mismo. <p>Delegación / Empoderamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Al delegar tiene en cuenta: la complejidad de la tarea, el nivel de desarrollo del empleado y su carga laboral, con el propósito de garantizar la correcta ejecución de la actividad y la satisfacción del empleado. ▪ Define con claridad los entregables y respectivos plazos. ▪ Hace seguimiento según sea requerido. ▪ Define los niveles de autoridad que la persona puede emplear en su tarea. <p>Retroalimentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Da retroalimentación de acuerdo con el desempeño de la persona. ▪ Da un contexto a la situación a retroalimentar, describe su comportamiento y su impacto. <p>Manejo del Conflicto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantiene la calma y el foco en situaciones de conflicto ▪ En situaciones de conflicto escucha atentamente a todos los involucrados. ▪ Identifica las causas del conflicto más allá de los síntomas. 	
Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	

Comunicación:

- Tiene una comunicación asertiva, tanto verbal como no verbal y escrita: utiliza gestos y palabras amables, mantiene un equilibrio emocional al comunicarse.
- Parafrasea para garantizar el entendimiento del mensaje de lo que se quiere transmitir.

Motivación:

- Muestra a su equipo de trabajo el vínculo que existe entre las responsabilidades asignadas y la contribución de las mismas al logro de los objetivos organizacionales.
- Su equipo de trabajo refleja un nivel de motivación y compromiso superior (altos niveles de productividad, altos nivel de satisfacción, otros).

Delegación y Empoderamiento:

- Aumenta significativamente su productividad (ahorro de tiempo y desarrollo de su equipo de trabajo) a través de la delegación de actividades.
- Al momento de delegar tiene en cuenta las expectativas y el plan de desarrollo del empleado.

Retroalimentación:

- Da retroalimentación positiva en público y retroalimentación negativa en privado.
- Muestra gran empatía cuando da retroalimentación.
- En la retroalimentación que brinda habla por sí mismo (Por ejemplo: "Veo que...", "Estoy preocupado por...", en cambio de: "La gente está diciendo que...", "Todos piensan que...".)

Manejo del Conflicto:

- Varía sus estrategias ante el conflicto según la situación concreta.
- Logra manejar el conflicto sin escalarlo.
- Se anticipa a situaciones de conflicto potencial y toma acciones para manejarlo.

Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar

Usted puede observar comportamientos como los siguientes:

Comunicación:

- Siempre encuentra la mejor forma de hacer llegar un mensaje para producir el efecto deseado.
- Hace sentir a otros que de verdad han sido escuchados.

Motivación:

- Cree en su gente, les transmite confianza y seguridad en sus habilidades, de tal forma que la persona lo interioriza potencializando el talento de su equipo de trabajo.
- Vincula los objetivos de cada persona de su equipo de trabajo con los objetivos de la organización.
- Transmite pasión por los objetivos organizacionales.

Delegación y Empoderamiento:

- Empodera a su equipo de trabajo frente a las responsabilidades asignadas sin imponer un esquema de trabajo específico, orientándose al logro de los resultados.
- Les permite aportar desde su experiencia y posición dándoles un espacio en la toma de decisiones y en la responsabilidad de los resultados.

Retroalimentación:

- Enseña a otros cómo dar una retroalimentación efectiva
- Cuando da retroalimentación hace sentir al empleado que está siendo acompañado y no disciplinado.

Manejo de Conflicto:

- Utiliza estrategias de construcción de equipo para manejar el conflicto.
- Es reconocido por ser justo, equilibrado y honesto, al manejar situaciones de conflicto.

OBSERVACIONES

(Escriba los comentarios y/o sugerencias que tenga respecto al desarrollo de esta competencia)

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	
Capacidad de establecer objetivos y prioridades en su gestión, previendo los obstáculos y cambios del entorno, definiendo las acciones, los plazos y los medios necesarios para la consecución de los objetivos propuestos. Actúa con base en los plazos y recursos disponibles, implementando mecanismos de control, seguimiento y verificación de la información, alcanzando los resultados esperados.	
No cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No tiene un método de trabajo y no establece tiempos para realizar sus actividades. ▪ Se le dificulta planificar y aplicar del modelo de gestión de proyectos. ▪ Desconoce el total de las especificaciones de los proyectos de la unidad a la que pertenece (plazos, condiciones logísticas y administrativas, requerimientos técnicos y de personal, entre otros), reflejando falta de organización y planificación. ▪ Se le dificulta monitorear diariamente la ejecución de los proyectos. ▪ La documentación de los procesos a su cargo no está organizada y no se encuentra con facilidad. ▪ No comunica a las partes interesadas (áreas de soporte, equipo de trabajo y superiores) cuando es necesario realizar ajustes en la planeación y/o ejecución. 	
Cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene un método de trabajo y establece tiempos para realizar sus actividades. ▪ Planifica en términos de tiempo de corto, mediano y largo plazo, liderando con el ejemplo la aplicación del modelo de gestión de proyectos. ▪ Conoce el total de las especificaciones de los proyectos de la unidad a la que pertenece (plazos, condiciones logísticas y administrativas, requerimientos técnicos y de personal entre otros), y se organiza y planifica conforme a ello. ▪ Monitorea diariamente la ejecución de los proyectos. ▪ La documentación de los procesos a su cargo está organizada y se encuentra con facilidad. ▪ Comunica a las partes interesadas (áreas de soporte, equipo de trabajo y superiores) cuando es necesario realizar ajustes en la planeación y/o ejecución. 	
Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se anticipa al cumplimiento de los compromisos establecidos en los proyectos y/o contratos, es previsor, siempre está alerta y tiene un plan de acción "Está una jugada adelante", se pregunta "¿Qué pasa si...?". ▪ Es igualmente habilidoso para planear en el largo y corto plazo. ▪ Promueve y fomenta en el equipo de trabajo una correcta gestión documental de los procesos a su cargo. ▪ Fija estándares para planear que son fácilmente seguidos por sus clientes internos. ▪ Reserva tiempo regularmente para organizar el trabajo y planificar sus actividades, diferenciando lo que es operativo de lo estratégico. 	
Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	

- Muestra gran habilidad en lograr que otros "*compren*" los planes o metodologías que propone para el control y seguimiento de los proyectos.
- Establece planes, políticas, y prácticas que ayudan a mejorar el desempeño y la productividad de los proyectos.
- Es reconocido por llevar una gestión documental por encima de los estándares.

OBSERVACIONES

(Escriba los comentarios y/o sugerencias que tenga respecto al desarrollo de esta competencia)

ENTENDIMIENTO GLOBAL DEL NEGOCIO	
<p>Capacidad de comprender el funcionamiento del negocio (cómo se genera la utilidad, rentabilidad e ingresos). Implica comprender la relación entre las operaciones, los factores claves en la ejecución del servicio y el retorno de la inversión. Capacidad para interpretar los indicadores fundamentales del negocio, las tendencias del mercado, las amenazas de las empresas competidoras y el conocimiento de los puntos fuertes y débiles de la organización y su aplicación para derivar las estrategias o planes más convenientes para la compañía.</p>	
No cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Se centra en un solo proyecto y privilegia unos proyectos sobre otros por su facilidad. No tiene claridad de los indicadores y proyección de ATP. Se le dificulta comprender las tendencias del mercado. Desconoce el soporte que le pueden brindar las áreas de <u>apoyo</u>. 	
Cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Conoce a profundidad los servicios prestados por su unidad, sabe cuáles son los más rentables, los más importantes y los más urgentes. dato Conforme a los referentes anteriores, establece prioridades en cuanto a la conformación y distribución del equipo de trabajo, inversiones, entre otros. Comprende el funcionamiento y la relación de las áreas de apoyo con el negocio. Tiene claras las perspectivas de la empresa (misión y visión) y actúa conforme a ello. Identifica las tendencias del mercado. 	
Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Su conocimiento del negocio va más allá del conocimiento del portafolio de servicios, contemplando todas las variables relacionadas con la operación para la ejecución, toma de decisiones, prestación de nuevos servicios y proyecciones a largo plazo. Comprende el impacto de las diferentes variables en el negocio (financieras, de seguridad, talento humano) y por ende las contempla en su planeación y ejecución de proyectos. Valora el aporte de las áreas de apoyo a la operación y establece una relación de aliados estratégicos. Realiza correctos análisis de las fortalezas, debilidades y oportunidades de ATP Reconoce las potenciales amenazas de los competidores 	
Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Hace propuestas para la mejora del funcionamiento de la compañía (nuevos servicios, nuevos procesos, nuevas políticas, etc.). Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos. 	

OBSERVACIONES

(Escriba los comentarios y/o sugerencias que tenga respecto al desarrollo de esta competencia)

PLAN DE ACCIÓN		
ACTIVIDAD		FECHA DE SEGUIMIENTO
1		
2		
3		

Empleado:
C.C.

Jefe Inmediato
C.C.

CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	VIGENCIA	CAMBIO REALIZADO
4	2012-12-09	Se crearon 05 escalas de valoración, en cuatro niveles: directivos, asistenciales, mano de obra no calificada y HSEQ.
5	2014-01-20	Se cambió todo el formato, a uno más sencillo, dado que está en proceso de construcción uno definitivo y por competencias.
6	2014-06-16	Se cambió todo el formato de acuerdo a la nueva estructuración de la evaluación por competencias



Humano

TALENTO HUMANO

Anexo H. Evaluación por Competencias. Líder de Zona

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará cada una de las competencias a evaluar, por favor marque con una X una (1) de las siguientes posibilidades en cada una de las competencias:

- No cumple los estándares mínimos
- Cumple los estándares mínimos.
- Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos.
- Excede los estándares mínimos y puede ser considerado un candidato a desarrollar.

Para ello, tenga en cuenta la definición de la competencia y los ejemplos asociados a cada calificación versus los comportamientos que usted ha observado en el empleado a evaluar y recuerde todo el periodo a evaluar y no solamente los eventos más recientes.

Si lo requiere puede complementar la evaluación añadiendo comportamientos adicionales a los ejemplos dados.

Ejemplo:

ENTREGA DE RESULTADOS	
No cumple los estándares mínimos	
Cumple los estándares mínimos	X
Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos	
Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar	

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS			
Perfil por competencias requerido para un		LÍDER DE ZONA	
Fecha		Periodo evaluado	
Empleado evaluado			
Jefe Inmediato		Cargo de Jefe Inmediato	
ENTREGA DE RESULTADOS			
<p>Capacidad de encaminar sus acciones al alcance o superación del logro esperado, actuando con diligencia y criterio ante las decisiones requeridas para que sus procesos contribuyan y/o no dificulten el cumplimiento de los objetivos empresariales, la satisfacción del cliente, la superación de los competidores o el mejoramiento de la organización.</p>			
No cumple los estándares mínimos			
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Se le dificulta planear de una forma responsable y aterrizada conforme a los estándares establecidos en el modelo de gestión. Se le dificulta controlar que los proyectos se ejecuten sobre lo planeado (ingresos vs. costos). La información que tiene es desactualizada y no la reporta en el tiempo y forma requerido al Gerente de Operaciones y al Gerente de la PMO. No está al tanto del día a día de los proyectos a su cargo, en términos de: volumen tratado, avance del servicio, otros. En caso de identificar alguna desviación se le dificulta tomar acciones correctivas y hacer seguimiento hasta dar cierre a la misma. No toma acción para mejorar los niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la unidad de negocio. No se asegura de que las novedades del personal a su cargo sean reportadas oportunamente y con precisión (horas extras, compensados, retiros, vacaciones, permisos, cambios de centros de costo, cambio de centros de trabajo o proyectos, entre otros). 			
Cumple los estándares mínimos			
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Planea de una forma responsable y aterrizada conforme a los estándares establecidos en el modelo de gestión. Controla que los proyectos se ejecuten sobre lo planeado (ingresos vs. costos). Tiene información actualizada y de primera mano de la operación y la reporta en el tiempo y forma requerido al Gerente de Operaciones y al Gerente de la PMO. Está al tanto del día a día de los proyectos a su cargo en términos de: volumen tratado, avance del servicio, otros. En caso de identificar alguna desviación toma acciones correctivas y hace seguimiento hasta dar cierre a la misma. Toma acción para mejorar los niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la unidad de negocio. Se asegura de que las novedades del personal a su cargo sean reportadas oportunamente y con precisión (horas extras, compensados, retiros, vacaciones, permisos, cambios de centros de costo, cambio de centros de trabajo o proyectos, entre otros). 			

<ul style="list-style-type: none"> Conoce las comunidades de influencia y entiende la dinámica de la relación existente al interior, entre ellas mismas y con ATP. 	
Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Logra aumentar la productividad de los proyectos a través de una administración eficiente de los recursos y del tiempo. Se anticipa a las desviaciones que se puedan presentar en la operación con base en los informes y reportes generados por las personas a cargo. Se anticipa y coordina con las áreas de soporte el plan de acción para atender las contingencias que se puedan presentar en la operación (administración del personal, disponibilidad de recursos, compras y contrataciones de proveedores, entre otros). Con el conocimiento que posee de las comunidades, establece relaciones estratégicas con cada una de ellas, generando armonía y beneficio para ambas partes. 	
Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Optimiza de forma significativa los costos de la operación respecto a todas las variables contempladas en la misma. Va más allá del análisis propiamente técnico-económico y contempla otras variables que impacten la operación a mediano y largo plazo (Ej. Factores financieros, políticas, procedimientos, comunidad, talento humano) actuando conforme a ello. Las comunidades del área de influencia de la zona que lidera lo reconocen como representante de ATP y fuente de solución. 	
OBSERVACIONES (Escriba los comentarios y/o sugerencias que tenga respecto al desarrollo de esta competencia)	

SERVICIO AL CLIENTE

Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades del cliente (actual o potencial, interno o externo) que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro.

Implica el esfuerzo de ayudar a los demás demostrando interés, comprensión, agilidad y eficacia, ante la resolución de las necesidades y demandas planteadas.

No cumple los estándares mínimos

Usted puede observar comportamientos como los siguientes:

- No tiene buena comunicación con el cliente.
- Sus respuestas a las demandas del cliente no son adecuadas en tiempo y/o forma.
- Se le dificulta mantener un trato amable y cordial con el cliente.

Cumple los estándares mínimos

Usted puede observar comportamientos como los siguientes:

- Da respuesta y soluciona oportunamente las solicitudes del cliente y hace seguimiento hasta el cierre.
- Monitorea la "percepción" del cliente" garantizando altos estándares de satisfacción.
- Identifica las necesidades del cliente o nuevas oportunidades de servicio y da respuesta a las mismas oportunamente.

Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos

Usted puede observar comportamientos como los siguientes:

- Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo.
- Implementa en su zona acciones de mejora, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.
- Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el cliente manifiesta en un principio y adecúa la operación y los servicios disponibles a esas necesidades.
- Conoce el contexto político de su zona y desarrolla relaciones con los diferentes grupos de interés en pro de la continuidad del negocio.

Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar

Usted puede observar comportamientos como los siguientes:

- Fideliza al cliente a punto que éste lo percibe como la principal fuente de: solución, gestión, identificación de necesidades y/o prestación de nuevos servicios.
- Toma decisiones de alta complejidad frente a situaciones que pueden generar un alto impacto en la satisfacción del cliente.
- Conoce y adapta su estrategia de relacionamiento con los grupos de interés al contexto político de su zona.

OBSERVACIONES

(Escriba los comentarios y/o sugerencias que tenga respecto al desarrollo de esta competencia)

TRABAJO EN EQUIPO	
Capacidad de participar activamente en la consecución de una meta común, cooperando con los demás de manera genuina, subordinando los objetivos personales a los objetivos del equipo.	
No cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realiza comentarios sarcásticos a sus compañeros y en general a los integrantes del equipo (otros Líderes de Zona y Líneas de Especialidad -coequiperos de la Unidad de Integridad). ▪ Forma divisiones dentro del equipo. ▪ Interrumpe a otros, trata de dominar conversaciones o discusiones y subestima las contribuciones de otros. ▪ Asume una posición defensiva y se abstiene de ofrecer su criterio. ▪ Muestra preocupación exclusivamente por la parte del trabajo que le corresponde y no por la consecución de la meta común. ▪ Accede a cooperar, pero rara vez lo hace. 	
Cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. ▪ Interactúa con los demás miembros del equipo en términos de buen trato, ayuda mutua y colaboración, favoreciendo un ambiente de trabajo adecuado. ▪ Reconoce las contribuciones de los demás, aunque tengan diferentes puntos de vista. ▪ Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros. ▪ Identifica las fortalezas de sus compañeros de equipo y las aprovecha al máximo. 	
Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es conciliador e interviene como mediador con argumentos claros, manteniendo una comunicación empática, que contribuye al logro de consenso. ▪ Hace que todos los miembros del equipo se sientan importantes. ▪ Comprende (tendencias de comportamiento de los coequiperos) y los aprovecha al máximo. ▪ Muestra interés y preocupación por contribuir en la atención y la mejora de otros procesos que no están a su cargo. 	
Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconoce públicamente los logros de quienes obtiene buenos resultados aun cuando pertenezcan a otra unidad o línea. ▪ Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área. ▪ Es reconocido como un excelente miembro de equipo en cualquier equipo. 	

OBSERVACIONES

(Escriba los comentarios y/o sugerencias que tenga respecto al desarrollo de esta competencia)

CALIDAD, COMPORTAMIENTO SEGURO Y MEDIO AMBIENTE	
Capacidad para trabajar con los más altos estándares de salud, seguridad y calidad.	
Ello implica cumplir las prácticas de autocuidado y de protección del medio ambiente, prevenir los riesgos asociados a las actividades realizadas, y generar propuestas para mejorar o elevar la calidad de los métodos y procesos.	
No cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se interesa por conocer, cumplir o divulgar la política integral de gestión de HSEQ: Política de Alcohol, Tabaco y Drogas; Programas de Riesgos Prioritarios; Programa de Medicina Preventiva del Trabajo; Programas Ambientales; Programas RAYCI; y las directrices en materia de: Orden y Aseo, Comportamiento Seguro, Autocuidado y Calidad. ▪ No valora constantemente los riesgos que se pueden presentar en la operación, y se le dificulta tomar acción para garantizar la seguridad de las personas de las plantas de tratamiento y proyectos a su cargo y no promueve el uso la Tarjeta RAYCI. ▪ No promueve y ni facilita la participación del personal a su cargo en las actividades de HSEQ que se programen. ▪ No lidera con el ejemplo la muestra de comportamientos de autocuidado y no hace uso correcto de elementos de los elementos de protección personal (EPP). ▪ Se le dificulta cumplir y velar por que los procesos estén documentados y se opere conforme a ellos. ▪ Se ha puesto a sí mismo o a los miembros de su equipo en riesgo o en situaciones peligrosas. 	
Cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conoce, cumple y divulga la política integral de gestión de HSEQ: Política de Alcohol, Tabaco y Drogas; Programas de Riesgos Prioritarios; Programa de Medicina Preventiva del Trabajo; Programas Ambientales; Programas RAYCI; y las directrices en materia de: Orden y Aseo, Comportamiento Seguro, Autocuidado y Calidad. ▪ Valora constantemente los riesgos que se pueden presentar en la operación, y toma acción garantizando la seguridad de las personas de las plantas de tratamiento y proyectos a su cargo y promueve el uso la Tarjeta RAYCI. ▪ Promueve y facilita la participación del personal a su cargo en las actividades de HSEQ que se programen. ▪ Lidera con el ejemplo mostrando comportamientos de autocuidado y haciendo uso correcto de los elementos de protección personal (EPP). ▪ Cumple y vela porque los procesos estén documentados y se opere conforme a ellos. ▪ Nunca se pone a sí mismo o a los miembros de su equipo en riesgo o en situaciones peligrosas. 	
Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Construye una cultura HSEQ en la zona a su cargo. ▪ Ha implementado diferentes acciones para mejorar la seguridad de los empleados en la operación. ▪ Ha tenido un rol activo en el diseño e implementación de los planes de emergencias y contingencias, programas de salud ocupacional y riesgos prioritarios. ▪ Reconoce y premia a los empleados a su cargo por sus comportamientos seguros y las sugerencias que dan en ésta materia. 	

LIDERAZGO

Capacidad para inspirar la acción, generar un sentido de compromiso logrando que las personas vayan más allá de los estándares mínimos.

Capacidad de actuar como un referente, orientando con el ejemplo y cuidado a su equipo de trabajo, hacia el logro de los objetivos de los proyectos a su cargo.

No cumple los estándares mínimos

Usted puede observar comportamientos como los siguientes:

- Utiliza el miedo como un motivador.
- Ha causado que empleados altamente motivados disminuyan su desempeño.
- No da retroalimentación oportuna a los empleados a su cargo, o su retroalimentación es siempre negativa.
- Le cuesta tomar decisiones y/o actúa impulsivamente en la toma de decisiones importantes.

Cumple los estándares mínimos

Usted puede observar comportamientos como los siguientes:

Comunicación:

- Mantiene una comunicación clara y eficaz con las personas a su cargo, de tal forma que las personas a su cargo muestran comprensión de los mensajes recibidos.
- Valida el entendimiento del mensaje que se quiere transmitir (Por ejemplo: "Es claro para ti", ¿"Entendiste lo que te expresé?", etc.).

Motivación:

- Conoce el personal que tiene a cargo e identifica sus ejes motivacionales orientando su comportamiento al logro de los resultados esperados.
- Muestra interés por el bienestar de los empleados a cargo y toma acción para garantizar la satisfacción de sus necesidades básicas (herramientas, lugar de trabajo, condiciones contractuales, otros).
- Transmite con claridad lo que se espera del empleado y conoce las expectativas del mismo.

Delegación / Empoderamiento:

- Al delegar tiene en cuenta: la complejidad de la tarea, el nivel de desarrollo del empleado y su carga laboral con el propósito de garantizar la correcta ejecución de la actividad y la satisfacción del empleado.
- Define con claridad los entregables y respectivos plazos.
- Hace seguimiento según sea requerido.
- Define los niveles de autoridad que la persona puede emplear en su tarea.

Retroalimentación:

- Da retroalimentación de acuerdo con el desempeño de la persona.
- Da un contexto a la situación a retroalimentar, describe su comportamiento y su impacto.

Manejo del Conflicto:

- Mantiene la calma y el foco en situaciones de conflicto
- En situaciones de conflicto escucha atentamente a todos los involucrados.
- Identifica las causas del conflicto más allá de los síntomas.

Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos

Usted puede observar comportamientos como los siguientes:

Comunicación:

- Tiene una comunicación asertiva tanto verbal como no verbal y escrita: utiliza gestos y palabras amables, mantiene un equilibrio emocional al comunicarse.
- Parafrasea para garantizar el entendimiento del mensaje de lo que se quiere transmitir.

Motivación:

- Muestra a su equipo de trabajo el vínculo que existe entre las responsabilidades asignadas y la contribución de las mismas al logro de los objetivos organizacionales.
- Su equipo de trabajo refleja un nivel de motivación y compromiso superior (altos niveles de productividad, altos nivel de satisfacción, otros).

Delegación y Empoderamiento:

- Aumenta significativamente su productividad (ahorro de tiempo y desarrollo de su equipo de trabajo) a través de la delegación de actividades.
- Al momento de delegar tiene en cuenta las expectativas y el plan de desarrollo del empleado.

Retroalimentación:

- Da retroalimentación positiva en público y retroalimentación negativa en privado.
- Muestra gran empatía cuando da retroalimentación.
- En la retroalimentación que brinda habla por sí mismo (Por ejemplo: "Veo que...", "Estoy preocupado por...", en cambio de: "La gente está diciendo que...", "Todos piensan que...").

Manejo del Conflicto:

- Varía sus estrategias ante el conflicto según la situación concreta.
- Logra manejar el conflicto sin escalarlo.
- Se anticipa a situaciones de conflicto potencial y toma acciones para manejarlo.

Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar

Usted puede observar comportamientos como los siguientes:

Comunicación:

- Siempre (encuentra) la mejor forma de hacer llegar un mensaje para producir el efecto deseado.
- Hace sentir a otros que de verdad han sido escuchados.

Motivación:

- Cree en su gente, les transmite confianza y seguridad en sus habilidades, de tal forma que la persona lo interioriza potencializando el talento de su equipo de trabajo.
- Vincula los objetivos de cada persona de su equipo de trabajo con los objetivos de la organización.
- Transmite pasión por los objetivos organizacionales.

Delegación y Empoderamiento:

- Empodera a su equipo de trabajo frente a las responsabilidades asignadas sin imponer un esquema de trabajo específico, orientándose al logro de los resultados.
- Les permite aportar desde su experiencia y posición dándoles un espacio en la toma de decisiones y en la responsabilidad de los resultados.

Retroalimentación:

- Enseña a otros cómo dar una retroalimentación efectiva
- Cuando da retroalimentación hace sentir al empleado que está siendo acompañado y no disciplinado.

Manejo de Conflicto:

- Utiliza estrategias de construcción de equipo para manejar el conflicto.
- Es reconocido por ser justo, equilibrado y honesto al manejar situaciones de conflicto.

OBSERVACIONES

(Escriba los comentarios y/o sugerencias que tenga respecto al desarrollo de esta competencia)

CREDIBILIDAD TÉCNICA	
<p>Capacidad necesaria para generar confianza y aceptación en los miembros de su equipo y en los clientes, con base en los conocimientos de su especialidad.</p> <p>Implica ser reconocido por la solidez conceptual y curiosidad intelectual.</p>	
No cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No genera confianza ni credibilidad en su equipo de trabajo, sus pares y sus clientes (interno y externo). ▪ Basa sus decisiones en conceptos o procedimientos desactualizados. ▪ No muestra interés en actualizar o mejorar su conocimiento técnico. 	
Cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Da solución en tiempo y forma a problemas técnicos de alta complejidad. ▪ Tiene profundidad en los conocimientos técnicos de los servicios prestados por su unidad de negocio. ▪ Fomenta la formación técnica de los empleados a su cargo. 	
Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se mantiene actualizado en materia técnica y en los parámetros exigidos por el cliente externo. ▪ Es considerado el referente técnico clave por los clientes (interno y externo) y lo consultan para la toma de decisiones de otros proyectos que no estén a su cargo. ▪ Propone nuevos procedimientos para la mejora continua en la ejecución del proyecto y los servicios prestados. 	
Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuando propone nuevas metodologías es escuchado por el cliente, generando una nueva tendencia en el sector. ▪ Diseña propuestas técnicas o nuevos servicios que generan impacto o valor agregado a la compañía. 	
<p align="center">OBSERVACIONES</p> <p align="center">(Escriba los comentarios y/o sugerencias que tenga respecto al desarrollo de esta competencia)</p>	

ENTENDIMIENTO GLOBAL DEL NEGOCIO

Capacidad de comprender el funcionamiento del negocio (cómo se genera la utilidad, rentabilidad e ingresos). Implica comprender la relación entre las operaciones, los factores claves en la ejecución del servicio y el retorno de la inversión.

Capacidad de interpretar los indicadores fundamentales del negocio, las tendencias del mercado, las amenazas de la competencia, el conocimiento de los puntos fuertes y débiles de la organización, y su aplicación para derivar las estrategias o planes más convenientes para la compañía.

No cumple los estándares mínimos

Usted puede observar comportamientos como los siguientes:

- Se centra en un solo proyecto y privilegia unos proyectos sobre otros por su facilidad
- No tiene claridad de los indicadores y proyección de ATP.
- Se le dificulta comprender las tendencias del mercado.
- Desconoce el soporte que le pueden brindar las áreas de apoyo.

Cumple los estándares mínimos

Usted puede observar comportamientos como los siguientes:

- Conoce a profundidad los servicios prestados por la Unidad Ambiental, sabe cuáles son los más rentables, los más importantes y los más urgentes.
- Conforme a los referentes anteriores, establece prioridades en cuanto a la conformación y distribución del equipo de trabajo y los recursos requeridos para la operación, entre otros.
- Comprende el funcionamiento y la relación de las áreas de apoyo con el negocio.
- Tiene claras las perspectivas de la empresa (misión y visión) y actúa conforme a ello.
- Sus comentarios, sugerencias y aportes reflejan su conocimiento de las tendencias del mercado.

Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos

Usted puede observar comportamientos como los siguientes:

- Su conocimiento del negocio va más allá del conocimiento del portafolio de servicios, contemplando todas las variables relacionadas con la operación para la ejecución, toma de decisiones, prestación de nuevos servicios y proyecciones a largo plazo.
- Comprende el impacto de las diferentes variables en el negocio (financieras, administrativas, de seguridad, talento humano) y por ende las contempla en su planeación y ejecución de proyectos.
- Valora el aporte de las áreas de apoyo al negocio y establece una relación de aliados estratégicos.
- Realiza correctos análisis de las fortalezas, debilidades y oportunidades de la zona a su cargo y actúa conforme a ello.
- Reconoce las potenciales amenazas de los competidores en la zona a su cargo.

Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar

Usted puede observar comportamientos como los siguientes:

- Realiza correctos análisis de las fortalezas y debilidades de la Unidad Ambiental, buscando sinergias para la prestación de un servicio más integral.
- Hace propuestas para la mejora del funcionamiento de la Unidad Ambiental (nuevos servicios, nuevos procesos, nuevas políticas, etc.).
- Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos de la Unidad Ambiental.

OBSERVACIONES

(Escriba los comentarios y/o sugerencias que tenga respecto al desarrollo de esta competencia)

PLAN DE ACCIÓN		
ACTIVIDAD		FECHA DE SEGUIMIENTO
1		
2		
3		
4		

 Empleado:
 C.C.

 Jefe Inmediato
 C.C.

CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	VIGENCIA	CAMBIO REALIZADO
4	2012-12-09	Se crearon 05 escalas de valoración, en cuatro niveles: directivos, asistenciales, mano de obra no calificada y HSEQ.
5	2014-01-20	Se cambió todo el formato, a uno más sencillo, dado que está en proceso de construcción uno definitivo y por competencias.
6	2014-06-16	Se cambió todo el formato de acuerdo a la nueva estructuración de la evaluación por competencias



Humano

TALENTO HUMANO

Anexo I. Evaluación por Competencias. Vicepresidente Ambiental

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará cada una de las competencias a evaluar, por favor marque con una X una (1) de las siguientes posibilidades en cada una de las competencias:

- No cumple los estándares mínimos
- Cumple los estándares mínimos.
- Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos.
- Excede los estándares mínimos y puede ser considerado un candidato a desarrollar.

Para ello, tenga en cuenta la definición de la competencia y los ejemplos asociados a cada calificación versus los comportamientos que usted ha observado en el empleado a evaluar y recuerde todo el periodo a evaluar y no solamente los eventos más recientes.

Si lo requiere puede complementar la evaluación añadiendo comportamientos adicionales a los ejemplos dados.

Ejemplo:

ENTREGA DE RESULTADOS	
No cumple los estándares mínimos	
Cumple los estándares mínimos	X
Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos	
Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar	

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS			
Perfil por competencias requerido para un		VICEPRESIDENTE AMBIENTAL	
Fecha		Periodo evaluado	
Empleado evaluado			
Jefe Inmediato		Cargo de Jefe Inmediato	
ENTREGA DE RESULTADOS			
<p>Capacidad de encaminar sus acciones al alcance o superación del logro esperado, actuando con diligencia y criterio ante las decisiones requeridas para que sus procesos contribuyan y/o no dificulten el cumplimiento de los objetivos empresariales, la satisfacción del cliente, la superación de los competidores o el mejoramiento de la organización.</p>			
No cumple los estándares mínimos			
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Se le dificulta planear de una forma responsable y aterrizada conforme a los estándares establecidos en el modelo de gestión. Se le dificulta controlar que los proyectos se ejecuten sobre lo planeado (ingresos vs. costos). La información que tiene es desactualizada y no la reporta en el tiempo y forma requerido al Gerente de Operaciones y al Gerente de la PMO. No está al tanto del día a día de los proyectos a su cargo, en términos de: volumen tratado, avance del servicio, otros. En caso de identificar alguna desviación se le dificulta tomar acciones correctivas y hacer seguimiento hasta dar cierre a la misma. No toma acción para mejorar los niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la unidad de negocio. No se asegura de que las novedades del personal a su cargo sean reportadas oportunamente y con precisión (horas extras, compensados, retiros, vacaciones, permisos, cambios de centros de costo, cambio de centros de trabajo o proyectos, entre otros). 			
Cumple los estándares mínimos			
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Planea de una forma responsable y aterrizada conforme a los estándares establecidos en el modelo de gestión. Controla que los proyectos se ejecuten sobre lo planeado (ingresos vs. costos). Tiene información actualizada y de primera mano de la operación y la reporta en el tiempo y forma requerido al Gerente de Operaciones y al Gerente de la PMO. Está al tanto del día a día de los proyectos a su cargo en términos de: volumen tratado, avance del servicio, otros. En caso de identificar alguna desviación toma acciones correctivas y hace seguimiento hasta dar cierre a la misma. Toma acción para mejorar los niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la unidad de negocio. Se asegura de que las novedades del personal a su cargo sean reportadas oportunamente y con precisión (horas extras, compensados, retiros, vacaciones, permisos, cambios de centros de costo, cambio de centros de trabajo o proyectos, entre otros). 			

<ul style="list-style-type: none"> Conoce las comunidades de influencia y entiende la dinámica de la relación existente al interior, entre ellas mismas y con ATP. 	
Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Logra aumentar la productividad de los proyectos a través de una administración eficiente de los recursos y del tiempo. Se anticipa a las desviaciones que se puedan presentar en la operación con base en los informes y reportes generados por las personas a cargo. Se anticipa y coordina con las áreas de soporte el plan de acción para atender las contingencias que se puedan presentar en la operación (administración del personal, disponibilidad de recursos, compras y contrataciones de proveedores, entre otros). Con el conocimiento que posee de las comunidades, establece relaciones estratégicas con cada una de ellas, generando armonía y beneficio para ambas partes. 	
Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Optimiza de forma significativa los costos de la operación respecto a todas las variables contempladas en la misma. Va más allá del análisis propiamente técnico-económico y contempla otras variables que impacten la operación a mediano y largo plazo (Ej. Factores financieros, políticas, procedimientos, comunidad, talento humano) actuando conforme a ello. Las comunidades del área de influencia de la zona que lidera lo reconocen como representante de ATP y fuente de solución. 	
OBSERVACIONES (Escriba los comentarios y/o sugerencias que tenga respecto al desarrollo de esta competencia)	

SERVICIO AL CLIENTE

Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades del cliente (actual o potencial, interno o externo) que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro.

Implica el esfuerzo de ayudar a los demás demostrando interés, comprensión, agilidad y eficacia, ante la resolución de las necesidades y demandas planteadas.

No cumple los estándares mínimos

Usted puede observar comportamientos como los siguientes:

- No tiene buena comunicación con el cliente.
- Sus respuestas a las demandas del cliente no son adecuadas en tiempo y/o forma.
- Se le dificulta mantener un trato amable y cordial con el cliente.

Cumple los estándares mínimos

Usted puede observar comportamientos como los siguientes:

- Da respuesta y soluciona oportunamente las solicitudes del cliente y hace seguimiento hasta el cierre.
- Monitorea la "percepción" del cliente" garantizando altos estándares de satisfacción.
- Identifica las necesidades del cliente o nuevas oportunidades de servicio y da respuesta a las mismas oportunamente.

Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos

Usted puede observar comportamientos como los siguientes:

- Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo.
- Implementa en su zona acciones de mejora, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.
- Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el cliente manifiesta en un principio y adecúa la operación y los servicios disponibles a esas necesidades.
- Conoce el contexto político de su zona y desarrolla relaciones con los diferentes grupos de interés en pro de la continuidad del negocio.

Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar

Usted puede observar comportamientos como los siguientes:

- Fideliza al cliente a punto que éste lo percibe como la principal fuente de: solución, gestión, identificación de necesidades y/o prestación de nuevos servicios.
- Toma decisiones de alta complejidad frente a situaciones que pueden generar un alto impacto en la satisfacción del cliente.
- Conoce y adapta su estrategia de relacionamiento con los grupos de interés al contexto político de su zona.

OBSERVACIONES

(Escriba los comentarios y/o sugerencias que tenga respecto al desarrollo de esta competencia)

TRABAJO EN EQUIPO

Capacidad de participar activamente en la consecución de una meta común, cooperando con los demás de manera genuina, subordinando los objetivos personales a los objetivos del equipo.

No cumple los estándares mínimos

Usted puede observar comportamientos como los siguientes:

- Realiza comentarios sarcásticos a sus compañeros y en general a los integrantes del equipo (otros Líderes de Zona y Líneas de Especialidad -coequiperos de la Unidad de Integridad).
- Forma divisiones dentro del equipo.
- Interrumpe a otros, trata de dominar conversaciones o discusiones y subestima las contribuciones de otros.
- Asume una posición defensiva y se abstiene de ofrecer su criterio.
- Muestra preocupación exclusivamente por la parte del trabajo que le corresponde y no por la consecución de la meta común.
- Accede a cooperar, pero rara vez lo hace.

Cumple los estándares mínimos

Usted puede observar comportamientos como los siguientes:

- Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo.
- Interactúa con los demás miembros del equipo en términos de buen trato, ayuda mutua y colaboración, favoreciendo un ambiente de trabajo adecuado.
- Reconoce las contribuciones de los demás, aunque tengan diferentes puntos de vista.
- Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros.
- Identifica las fortalezas de sus compañeros de equipo y las aprovecha al máximo.

Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos

Usted puede observar comportamientos como los siguientes:

- Es conciliador e interviene como mediador con argumentos claros, manteniendo una comunicación empática, que contribuye al logro de consenso.
- Hace que todos los miembros del equipo se sientan importantes.
- Comprende (tendencias de comportamiento de los coequiperos) y los aprovecha al máximo.
- Muestra interés y preocupación por contribuir en la atención y la mejora de otros procesos que no están a su cargo.

Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar

Usted puede observar comportamientos como los siguientes:

- Reconoce públicamente los logros de quienes obtiene buenos resultados aun cuando pertenezcan a otra unidad o línea.
- Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área.
- Es reconocido como un excelente miembro de equipo en cualquier equipo.

OBSERVACIONES
(Escriba los comentarios y/o sugerencias que tenga respecto al desarrollo de esta competencia)

CALIDAD, COMPORTAMIENTO SEGURO Y MEDIO AMBIENTE	
Capacidad para trabajar con los más altos estándares de salud, seguridad y calidad.	
Ello implica cumplir las prácticas de autocuidado y de protección del medio ambiente, prevenir los riesgos asociados a las actividades realizadas, y generar propuestas para mejorar o elevar la calidad de los métodos y procesos.	
No cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se interesa por conocer, cumplir o divulgar la política integral de gestión de HSEQ: Política de Alcohol, Tabaco y Drogas; Programas de Riesgos Prioritarios; Programa de Medicina Preventiva del Trabajo; Programas Ambientales; Programas RAYCI; y las directrices en materia de: Orden y Aseo, Comportamiento Seguro, Autocuidado y Calidad. ▪ No valora constantemente los riesgos que se pueden presentar en la operación, y se le dificulta tomar acción para garantizar la seguridad de las personas de las plantas de tratamiento y proyectos a su cargo y no promueve el uso la Tarjeta RAYCI. ▪ No promueve y ni facilita la participación del personal a su cargo en las actividades de HSEQ que se programen. ▪ No lidera con el ejemplo la muestra de comportamientos de autocuidado y no hace uso correcto de elementos de los elementos de protección personal (EPP). ▪ Se le dificulta cumplir y velar por que los procesos estén documentados y se opere conforme a ellos. ▪ Se ha puesto a sí mismo o a los miembros de su equipo en riesgo o en situaciones peligrosas. 	

Cumple los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conoce, cumple y divulga la política integral de gestión de HSEQ: Política de Alcohol, Tabaco y Drogas; Programas de Riesgos Prioritarios; Programa de Medicina Preventiva del Trabajo; Programas Ambientales; Programas RAYCI; y las directrices en materia de: Orden y Aseo, Comportamiento Seguro, Autocuidado y Calidad. ▪ Valora constantemente los riesgos que se pueden presentar en la operación, y toma acción garantizando la seguridad de las personas de las plantas de tratamiento y proyectos a su cargo y promueve el uso la Tarjeta RAYCI. ▪ Promueve y facilita la participación del personal a su cargo en las actividades de HSEQ que se programen. ▪ Lidera con el ejemplo mostrando comportamientos de autocuidado y haciendo uso correcto de los elementos de protección personal (EPP). ▪ Cumple y vela porque los procesos estén documentados y se opere conforme a ellos. ▪ Nunca se pone a sí mismo o a los miembros de su equipo en riesgo o en situaciones peligrosas. 	
Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Construye una cultura HSEQ en la zona a su cargo. ▪ Ha implementado diferentes acciones para mejorar la seguridad de los empleados en la operación. ▪ Ha tenido un rol activo en el diseño e implementación de los planes de emergencias y contingencias, programas de salud ocupacional y riesgos prioritarios. ▪ Reconoce y premia a los empleados a su cargo por sus comportamientos seguros y las sugerencias que dan en ésta materia. ▪ Implementa mejoras prácticas de HSEQ en pro del sostenimiento y mejora del Sistema Integrado de Gestión 	
Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar	
<i>Usted puede observar comportamientos como los siguientes:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ha mostrado un avance significativo en materia de HSEQ en todos los frentes de trabajo a su cargo. ▪ Es un miembro activo y/o hace aportes significativos al Sistema Integrado de Gestión (Salud Ocupacional, Calidad, Medio Ambiente y Seguridad). 	
OBSERVACIONES (Escriba los comentarios y/o sugerencias que tenga respecto al desarrollo de esta competencia)	

LIDERAZGO

Capacidad para inspirar la acción, generar un sentido de compromiso logrando que las personas vayan más allá de los estándares mínimos.

Capacidad de actuar como un referente, orientando con el ejemplo y cuidado a su equipo de trabajo, hacia el logro de los objetivos de los proyectos a su cargo.

No cumple los estándares mínimos

Usted puede observar comportamientos como los siguientes:

- Utiliza el miedo como un motivador.
- Ha causado que empleados altamente motivados disminuyan su desempeño.
- No da retroalimentación oportuna a los empleados a su cargo, o su retroalimentación es siempre negativa.
- Le cuesta tomar decisiones y/o actúa impulsivamente en la toma de decisiones importantes.

Cumple los estándares mínimos

Usted puede observar comportamientos como los siguientes:

Comunicación:

- Mantiene una comunicación clara y eficaz con las personas a su cargo, de tal forma que las personas a su cargo muestran comprensión de los mensajes recibidos.
- Valida el entendimiento del mensaje que se quiere transmitir (Por ejemplo: "Es claro para ti", ¿"Entendiste lo que te expresé?", etc.).

Motivación:

- Conoce el personal que tiene a cargo e identifica sus ejes motivacionales orientando su comportamiento al logro de los resultados esperados.
- Muestra interés por el bienestar de los empleados a cargo y toma acción para garantizar la satisfacción de sus necesidades básicas (herramientas, lugar de trabajo, condiciones contractuales, otros).
- Transmite con claridad lo que se espera del empleado y conoce las expectativas del mismo.

Delegación / Empoderamiento:

- Al delegar tiene en cuenta: la complejidad de la tarea, el nivel de desarrollo del empleado y su carga laboral con el propósito de garantizar la correcta ejecución de la actividad y la satisfacción del empleado.
- Define con claridad los entregables y respectivos plazos.
- Hace seguimiento según sea requerido.
- Define los niveles de autoridad que la persona puede emplear en su tarea.

Retroalimentación:

- Da retroalimentación de acuerdo con el desempeño de la persona.
- Da un contexto a la situación a retroalimentar, describe su comportamiento y su impacto.

Manejo del Conflicto:

- Mantiene la calma y el foco en situaciones de conflicto
- En situaciones de conflicto escucha atentamente a todos los involucrados.
- Identifica las causas del conflicto más allá de los síntomas.

Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos

Usted puede observar comportamientos como los siguientes:

Comunicación:

- Tiene una comunicación asertiva tanto verbal como no verbal y escrita: utiliza gestos y palabras amables, mantiene un equilibrio emocional al comunicarse.
- Parafrasea para garantizar el entendimiento del mensaje de lo que se quiere transmitir.

Motivación:

- Muestra a su equipo de trabajo el vínculo que existe entre las responsabilidades asignadas y la contribución de las mismas al logro de los objetivos organizacionales.
- Su equipo de trabajo refleja un nivel de motivación y compromiso superior (altos niveles de productividad, altos nivel de satisfacción, otros).

Delegación y Empoderamiento:

- Aumenta significativamente su productividad (ahorro de tiempo y desarrollo de su equipo de trabajo) a través de la delegación de actividades.
- Al momento de delegar tiene en cuenta las expectativas y el plan de desarrollo del empleado.

Retroalimentación:

- Da retroalimentación positiva en público y retroalimentación negativa en privado.
- Muestra gran empatía cuando da retroalimentación.
- En la retroalimentación que brinda habla por sí mismo (Por ejemplo: "Veo que...", "Estoy preocupado por...", en cambio de: "La gente está diciendo que...", "Todos piensan que...").

Manejo del Conflicto:

- Varía sus estrategias ante el conflicto según la situación concreta.
- Logra manejar el conflicto sin escalarlo.
- Se anticipa a situaciones de conflicto potencial y toma acciones para manejarlo.

Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar

Usted puede observar comportamientos como los siguientes:

Comunicación:

- Siempre (encuentra) la mejor forma de hacer llegar un mensaje para producir el efecto deseado.
- Hace sentir a otros que de verdad han sido escuchados.

Motivación:

- Cree en su gente, les transmite confianza y seguridad en sus habilidades, de tal forma que la persona lo interioriza potencializando el talento de su equipo de trabajo.
- Vincula los objetivos de cada persona de su equipo de trabajo con los objetivos de la organización.
- Transmite pasión por los objetivos organizacionales.

Delegación y Empoderamiento:

- Empodera a su equipo de trabajo frente a las responsabilidades asignadas sin imponer un esquema de trabajo específico, orientándose al logro de los resultados.
- Les permite aportar desde su experiencia y posición dándoles un espacio en la toma de decisiones y en la responsabilidad de los resultados.

Retroalimentación:

- Enseña a otros cómo dar una retroalimentación efectiva
- Cuando da retroalimentación hace sentir al empleado que está siendo acompañado y no disciplinado.

Manejo de Conflicto:

- Utiliza estrategias de construcción de equipo para manejar el conflicto.
- Es reconocido por ser justo, equilibrado y honesto al manejar situaciones de conflicto.

OBSERVACIONES

(Escriba los comentarios y/o sugerencias que tenga respecto al desarrollo de esta competencia)

CREDIBILIDAD TÉCNICA

Capacidad necesaria para generar confianza y aceptación en los miembros de su equipo y en los clientes, con base en los conocimientos de su especialidad.

Implica ser reconocido por la solidez conceptual y curiosidad intelectual.

No cumple los estándares mínimos

Usted puede observar comportamientos como los siguientes:

- No genera confianza ni credibilidad en su equipo de trabajo, sus pares y sus clientes (interno y externo).
- Basa sus decisiones en conceptos o procedimientos desactualizados.
- No muestra interés en actualizar o mejorar su conocimiento técnico.

Cumple los estándares mínimos

Usted puede observar comportamientos como los siguientes:

- Da solución en tiempo y forma a problemas técnicos de alta complejidad.
- Tiene profundidad en los conocimientos técnicos de los servicios prestados por su unidad de negocio.
- Fomenta la formación técnica de los empleados a su cargo.

Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos

Usted puede observar comportamientos como los siguientes:

- Se mantiene actualizado en materia técnica y en los parámetros exigidos por el cliente externo.
- Es considerado el referente técnico clave por los clientes (interno y externo) y lo consultan para la toma de decisiones de otros proyectos que no estén a su cargo.
- Propone nuevos procedimientos para la mejora continua en la ejecución del proyecto y los servicios prestados.

Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar

Usted puede observar comportamientos como los siguientes:

- Cuando propone nuevas metodologías es escuchado por el cliente, generando una nueva tendencia en el sector.
- Diseña propuestas técnicas o nuevos servicios que generan impacto o valor agregado a la compañía.

OBSERVACIONES

(Escriba los comentarios y/o sugerencias que tenga respecto al desarrollo de esta competencia)

ENTENDIMIENTO GLOBAL DEL NEGOCIO

Capacidad de comprender el funcionamiento del negocio (cómo se genera la utilidad, rentabilidad e ingresos). Implica comprender la relación entre las operaciones, los factores claves en la ejecución del servicio y el retorno de la inversión.

Capacidad de interpretar los indicadores fundamentales del negocio, las tendencias del mercado, las amenazas de la competencia, el conocimiento de los puntos fuertes y débiles de la organización, y su aplicación para derivar las estrategias o planes más convenientes para la compañía.

No cumple los estándares mínimos

Usted puede observar comportamientos como los siguientes:

- Se centra en un solo proyecto y privilegia unos proyectos sobre otros por su facilidad
- No tiene claridad de los indicadores y proyección de ATP.
- Se le dificulta comprender las tendencias del mercado.
- Desconoce el soporte que le pueden brindar las áreas de apoyo.

Cumple los estándares mínimos

Usted puede observar comportamientos como los siguientes:

- Conoce a profundidad los servicios prestados por la Unidad Ambiental, sabe cuáles son los más rentables, los más importantes y los más urgentes.
- Conforme a los referentes anteriores, establece prioridades en cuanto a la conformación y distribución del equipo de trabajo y los recursos requeridos para la operación, entre otros.
- Comprende el funcionamiento y la relación de las áreas de apoyo con el negocio.
- Tiene claras las perspectivas de la empresa (misión y visión) y actúa conforme a ello.
- Sus comentarios, sugerencias y aportes reflejan su conocimiento de las tendencias del mercado.

Sobresale en el cumplimiento de los estándares mínimos

Usted puede observar comportamientos como los siguientes:

- Su conocimiento del negocio va más allá del conocimiento del portafolio de servicios, contemplando todas las variables relacionadas con la operación para la ejecución, toma de decisiones, prestación de nuevos servicios y proyecciones a largo plazo.
- Comprende el impacto de las diferentes variables en el negocio (financieras, administrativas, de seguridad, talento humano) y por ende las contempla en su planeación y ejecución de proyectos.
- Valora el aporte de las áreas de apoyo al negocio y establece una relación de aliados estratégicos.
- Realiza correctos análisis de las fortalezas, debilidades y oportunidades de la zona a su cargo y actúa conforme a ello.
- Reconoce las potenciales amenazas de los competidores en la zona a su cargo.

Excede los estándares mínimos y puedo ser un candidato a desarrollar

Usted puede observar comportamientos como los siguientes:

- Realiza correctos análisis de las fortalezas y debilidades de la Unidad Ambiental, buscando sinergias para la prestación de un servicio más integral.
- Hace propuestas para la mejora del funcionamiento de la Unidad Ambiental (nuevos servicios, nuevos procesos, nuevas políticas, etc.).
- Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos de la Unidad Ambiental.

OBSERVACIONES

(Escriba los comentarios y/o sugerencias que tenga respecto al desarrollo de esta competencia)

PLAN DE ACCIÓN		
ACTIVIDAD		FECHA DE SEGUIMIENTO
1		
2		
3		
4		

 Empleado:
 C.C.

 Jefe Inmediato
 C.C.

CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	VIGENCIA	CAMBIO REALIZADO
4	2012-12-09	Se crearon 05 escalas de valoración, en cuatro niveles: directivos, asistenciales, mano de obra no calificada y HSEQ.
5	2014-01-20	Se cambió todo el formato, a uno más sencillo, dado que está en proceso de construcción uno definitivo y por competencias.
6	2014-06-16	Se cambió todo el formato de acuerdo a la nueva estructuración de la evaluación por competencias